# ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ

# ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ

Киев
Издательство
политической литературы
Украины
1988

ББК 60.55
В77

КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ:

*В. Л. Василенко* — руководитель (введение, заключение, гл. I, § 2), *Н. В. Багров* (гл. I, § 3), *А. Т. Баришполец* (гл. IV, § 6), *Л. И. Грач* (гл. III, § 2), *Л. А. Завирюха* (гл. IV, § 4), *В. А. Зоц* (гл. IV, § 5), *В. С. Карпичев* (гл. II, § 1), *А. П. Козинец* (гл. III, § 3), *Ю. В. Козлов* (гл. II, § 3), *Л. М. Кравчук* (гл. I, § 1), *В. И. Криворотов* (гл. III, § 4), *А. А. Лапутина* (гл. II, § 4), *В. И. Мазур* (гл. IV, § 2), *Т. Д. Матвеева* (гл. II, § 4), *В. И. Патрушев* (гл. II, § 5; гл. IV, § 3), *В. В. Попович* (гл. II, § 2; гл. IV, § 1), *Л. К. Токарь* (гл. III, § 1), *С. П. Чертополохов* (гл. II, § 3), *А. Г. Шинкарев* (гл. IV, § 2).

Рецензент:
кандидат философских наук *В. Э. Бойков.*

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

доктор философских наук *В. Л. Василенко* (ответственный редактор), доктор философских наук *В. А. Зоц*, кандидаты исторических наук *А. Т. Баришполец, Л. И. Грач*, кандидаты философских наук *В. С. Карпичев, В. И. Патрушев* (зам. ответственного редактора).

**Воспитательный потенциал руководителя.** / В. Л. Василенко (рук. авт. кол.) и др.— К.: Политиздат Украины, 1988.— 223 с.

В77

ISBN 5-319-00036-7

Цель этой книги — раскрыть содержание и проблемы воспитательной деятельности хозяйственных руководителей в современных условиях. В ее основу положены социологические исследования, проведенные в ряде областей республики в 1982—1987 гг.

Рассчитана на широкий партийный актив, хозяйственных руководителей.

В $\frac{0902040200-068}{M201(04)-88}$ КУ—№ 1—459—1988 ББК 60.55

ISBN 5-319-00036-7

©Политиздат Украины, 1988

## ВВЕДЕНИЕ

Успех перестройки в решающей степени зависит от активизации человеческого фактора, повышения социальной зрелости трудовых коллективов. Именно в первичной ячейке нашего общества энергия замыслов находит свое воплощение в конкретных делах. В связи с этим неизмеримо возрастает роль хозяйственных руководителей (а их в нашей республике свыше 1,6 млн. человек) — и как организаторов, и как воспитателей.

В течение многих лет воспитательный потенциал руководящих кадров использовался далеко не в полной мере. Пресловутый «остаточный принцип» в подходе к развитию социальной сферы, утвердившийся на протяжении десятилетий командно-нажимной стиль руководства, сковывающий инициативу и руководителей, и подчиненных, обилие устаревших инструкций, директивных показателей, отсутствие широкой гласности и демократизма в решении многообразных вопросов экономической, социальной и духовной жизни трудовых коллективов — все это извращало гуманистический смысл конкретной хозяйственной деятельности. Разрыв между словом и делом пагубно сказался на авторитете руководителей, ослабил их роль как воспитателей в трудовом коллективе.

Сегодня в социально-экономической жизни страны происходят позитивные перемены, создаются предпосылки для качественного обновления общества. На первый план выдвигается конкретный человек с его нуждами и запросами, потребностями и интересами. Все это актуализирует внимание обществоведов, практиков, широкой общественности к вопросам повышения эффективности воспитательной деятельности хозяйственных кадров, усилению их роли в активизации человеческого фактора.

Ныне степень готовности командиров производства к воспитательной деятельности значительно уступает уровню их

профессиональной компетентности. Этому во многом способствовал экстенсивный характер производства. Напротив, перевод экономики на интенсивный путь развития предполагает расширенное воспроизводство трудовых ресурсов, что имеет самое непосредственное отношение к воспитательным функциям хозяйственников.

Цель предлагаемой читателю книги — раскрыть содержание и проблемы воспитательной деятельности хозяйственных руководителей в современных условиях. Она написана на основе социологических исследований, проведенных Киевской высшей партийной школой в 1982—1987 гг. в Донецкой, Днепропетровской, Полтавской, Житомирской, Киевской и некоторых других областях. Совместно с Крымским обкомом партии осуществлено специальное исследование по теме «Руководитель — воспитатель трудового коллектива».

## НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ: ЛОМКА СТЕРЕОТИПОВ

### § 1. Высокая политическая культура

В стране нарастает процесс обновления. Многоплановые, крупномасштабные преобразования осуществляются во всех сферах нашей жизни.

Велика роль хозяйственных кадров в развернувшейся перестройке. Понимание ими задач партийной политики, их отношение к порученному делу, идейно-нравственный облик, умение организовать, вести за собой людей — все это в конечном счете оказывает определяющее воздействие на формирование сплоченных, работоспособных коллективов, на утверждение в них здоровой морально-психологической атмосферы. На январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС подчеркивалось: «Руководители коллективов — коммунисты и беспартийные — главная опора партии в проведении ее социально-экономической политики, на их плечи возложен большой объем разнообразных задач» [1].

«Прорабами перестройки» уважительно называют тех командиров производства, которые, ломая лед рутины, самоуспокоенности, обеспечивают ускорение на деле. Какие наиболее существенные черты должны быть присущи руководителям любого ранга?

На январском Пленуме ЦК назывались имена хозяйственных руководителей, талант которых ярко раскрыло время перестройки. Один из них — Юрий Иванович Баранов, директор донецкого шахтоуправления «Социалистический Донбасс». В возглавляемом им коллективе создана творческая атмосфера, которая способствует поиску эффективных решений, открытому и откровенному обмену мнений. И не случайно этот коллектив достигает высоких трудовых результатов.

И таких руководителей, настоящих лидеров производственных коллективов в стране, в том числе и в нашей республике, немало. Они — достойные продолжатели лучших традиций социалистической школы хозяйствования. Как тут не

вспомнить первых красных директоров, тех, кто был у их истоков?

Арсенальцы хорошо помнят имя Никиты Михайловича Тетерова, первого директора своего завода. В 1921 году, когда двадцатичетырехлетний Н. М. Тетеров принял предприятие, «Арсенал» переживал трудный период — во многих цехах царила тишина. Опираясь на рабочих, директор сумел поднять на ноги трудно выздоравливающий завод: через три года коллектив за достигнутые успехи был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Питерский рабочий-инструментальщик, большевик с 1917 года, участник революционных событий в Петрограде Никита Михайлович Тетеров сумел вдохнуть великую веру в рабочих, специалистов, организовать их, повести за собой.

В чем сила народного директора, который не был ни инженером, ни техником? Красные директоры, комиссары являли примеры высокой сознательности, идейности, кристальной честности, несгибаемой воли, кипучей энергии, самоотверженности.

Иными словами, им была присуща высокая политическая культура. В чем ее сущность? Впервые определение этого понятия дал В. И. Ленин: «... цель политической культуры, политического образования — воспитать истых коммунистов, способных победить ложь, предрассудки и помочь трудящимся массам победить старый порядок и вести дело строительства государства без капиталистов, без эксплуататоров, без помещиков... Это возможно, только овладев всей суммой знаний...» [2].

Политическую культуру трудящихся, говоря словами В. И. Ленина, можно определить как умение работать в связи с политикой и с полезной для нас политикой в частности, т. е. необходимой для коммунизма [3]. При этом Владимир Ильич подчеркивал неразрывную связь просвещения, образования и воспитания трудящихся с политикой, с обеспечением их практического участия в осуществлении народовластия.

Ленинский анализ — методологическая основа оценки политической культуры современного руководителя. Она включает в себя прежде всего его знание марксистско-ленинской теории, политики партии, способность к политическому анализу и классовой оценке явлений общественной жизни, идейную убежденность, осознание гражданских прав и обязанностей, активную жизненную позицию, эффективную общественно-политическую и организаторскую деятельность по практической реализации интересов трудящихся, которые до-

верили ему управленческие функции. Политическая культура руководителя выражается в его способности организовать и воодушевить людей, поднять их на осуществление практических задач.

Таким образом, три составных элемента в их диалектическом единстве характеризуют политическую культуру современного руководителя: его теоретическая подготовка, политическое сознание и умелая практическая деятельность.

Трудовая, творческая деятельность руководителя как важнейший элемент его политической культуры должна быть сориентирована в соответствии с закономерными тенденциями общественного развития. Активность руководителя в проведении линии партии, вклад в практическую реализацию поставленных задач — показатель уровня его политической культуры.

Каждый этап развития общества предъявляет свои, специфические требования к личности руководителя. Это прежде всего глубокое знание актуальных проблем дня и умение эффективно их решать. Если, например, в условиях индустриализации, коллективизации, да и в первые послевоенные годы требовалось решать задачи экономического роста путем объединения, перегруппировки сил, вовлечения новых ресурсов, т. е. преимущественно за счет экстенсивных факторов, то в настоящее время необходимы творческий поиск и смелость в решении социально-экономических задач на интенсивной основе. И если руководитель проявляет благодушие, самоуспокоенность, технический консерватизм, живет ожиданием того, что скажут «сверху»,— есть ли основание говорить о его политической культуре?

Современные условия выдвигают более сложные задачи, формируют новые запросы и интересы, что требует соответствующего политического отражения в деятельности командиров производства. Значение политической культуры хозяйственного руководителя заметно возрастает и потому, что ему предоставлена большая самостоятельность в принятии решений. Если раньше роль руководителя сводилась преимущественно к исполнению предписаний свыше, то теперь он сам обязан думать, предвидеть и всецело отвечать за результаты управленческих решений. Ограничиться только технико-экономическими аспектами управления и упустить политические, социально-психологические, связанные с активизацией человеческого фактора, удовлетворением материальных и духовных потребностей людей, их воспитанием,— значит работать без перспективы.

Таким образом, речь идет о проблеме соответствия уровня политической культуры руководителя новым требованиям нынешнего, переломного этапа общественного развития. «Сегодня, — отмечалось на январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС,— решающим критерием в кадровой политике, своего рода ее камертоном выступает отношение кадров к перестройке, задачам ускорения социально-экономического развития страны, отношение не на словах, а на деле... Мы решительно взяли курс на поддержку людей инициативных, думающих, энергичных, которые могут и хотят смело идти вперед, умеют добиваться успеха» [4].

Перестройка — это прежде всего очищение нашего общежития от всего, что чуждо ему, это обновление всех сторон жизни на социалистической основе, неукоснительное соблюдение принципа социальной справедливости.

Решать эти задачи при помощи старых подходов невозможно. Нужно мыслить и действовать по-новому. Руководящим кадрам сегодня уже недостаточно простой исполнительности, все больше возрастает значение таких деловых качеств, как компетентность, чувство нового, инициатива, смелость и готовность брать ответственность на себя, умение поставить задачу и довести ее решение до конца, способность видеть политический смысл хозяйствования, желание учиться.

В чем конкретно выражается новизна в работе хозяйственного руководителя в условиях перестройки? Какие новые требования предъявляются к политической культуре организатора производства?

Прежде всего это повышение ответственности за порученное дело, за обеспечение темпов экономического роста, всемерной интенсификации производства с ориентацией на высшие мировые уровни производительности труда и качества продукции;

— четкое видение политического смысла принимаемых и осуществляемых хозяйственных решений, исходя из конечных результатов, государственных интересов, пресечение любых проявлений ведомственности, местничества, иждивенческих настроений;

— максимальное использование экономических методов руководства;

— умение организовать слаженную работу коллектива в условиях демократизации всей общественной жизни, развитие самоуправления, поощрение инициативы, творчества подчиненных, товарищей по работе;

— непримиримая борьба с бесхозяйственностью, очковтирательством, решительное преодоление инерции и консерватизма, самокритичная оценка результатов своей работы, ориентирование на лучший опыт, видение перспективы;

— усиление аналитического начала в работе, глубокое знание реального состояния дел;

— обеспечение повышения роли человеческого фактора, сильной социальной политики, торжества принципа социалистической справедливости в сфере труда и распределения, искоренение уравниловки, проявление неустанной заботы о людях, совершенствование воспитательной работы в коллективах.

У нас есть немало руководителей, которые отвечают этим требованиям, быстро перестраиваются на работу по-новому.

В рабочем словаре партийных, хозяйственных работников Львова не так давно появилось выражение «эффект Вологжина». Что это за эффект? Долгое время Львовское производственное объединение «Конвейер» упоминалось среди отстающих, его постоянно критиковали за низкую производственную дисциплину, текучесть кадров. Встал вопрос: кто способен в трудных условиях возглавить коллектив и вывести его из прорыва?

Выбор пал на главного инженера объединения Валентина Михайловича Вологжина. Прежде чем возглавить на предприятии инженерную службу, он трудился на автобусном заводе, хорошо там себя зарекомендовал. Высказывали и возражения против этой кандидатуры: молод для должности генерального, мало работает в данном коллективе, «непредставителен» внешне, тихо говорит и т. п. Спустя два года коллектив «Конвейера» под руководством Вологжина уверенно вышел на передовые позиции в отрасли, успешно внедряет гибкое автоматизированное производство, осваивает выпуск автоматических манипуляторов, конвейеров с программным управлением и другой техники, определяющей сегодня технический прогресс. В настоящее время объединение первое в городе перешло на самофинансирование и самоокупаемость. Коммунист Вологжин сумел заставить коллектив поверить в успех дела, убедить руководителей служб, специалистов в том, что они могут и должны работать намного эффективнее. Убедить прежде всего личным примером, умным, компетентным подходом к делу, внутренней собранностью, высокой требовательностью к себе, твердостью в отстаивании своей позиции, заботой о людях. Коллектив поверил в то, что все можно решить на месте, притом справедливо и гласно. Так, вопрос о распределении жилья решается здесь

на расширенном заседании профкома с приглашением всех желающих.

Этот пример подтверждает, насколько важно перестраивать психологию людей на работу по-новому. Руководители, подобные Вологжину,— нестандартно мыслящие и по-новому действующие,— генераторы перестройки, носители высокой политической культуры. Главное — найти их в массе работников, помочь им в совершенствовании своих способностей, дать возможность в полной мере раскрыться.

Ценная черта современного руководителя — умение вовремя подметить все новое, передовое, творчески используя его в своей повседневной деятельности. На Всесоюзном совещании заведующих кафедрами общественных наук в октябре 1986 г. высокую оценку получил опыт работников кафедры научного коммунизма Симферопольского университета. Их идеи по использованию социальных резервов производства нашли поддержку директоров трех предприятий города — В. И. Гирского (фурнитурный завод им. Островского), А. П. Овдиенко (консервный завод им. С. М. Кирова), Д. А. Харманского (фабрика пластмассовой фурнитуры). Теперь система использования социальных резервов производства внедрена на большинстве предприятий Симферополя. Это повысило производительность труда на 17 процентов. Вот что означает на практике глубоко партийное отношение руководителей к нововведению.

Интенсификация экономики по своему социальному и политическому значению не уступает индустриализации страны. И обеспечить это можно только в результате значительного повышения технической культуры руководителей предприятий и специалистов. Однако во многих трудовых коллективах республики планы повышения квалификации ИТР не выполняются. Половина, а на некоторых предприятиях и большинство, специалистов не участвуют в рационализаторской работе, не знакомятся с научно-техническими изданиями по своему профилю. Как следствие, многие из них имеют слабые знания, а значит, не готовы к выполнению задач.

Вот о каком курьезном случае рассказал председатель колхоза «Аврора» Ольшанского района Кировоградской области В. С. Бондарь. В разгар жатвы хозяйство получило долгожданный новый комбайн КСК-100. Больше месяца копались в нем инженеры колхоза и райсельхозтехники — и не смогли пустить. Решили, что он неисправен, вызвали представителя завода-изготовителя. Прибывший молодой инженер за полдня «оживил» машину. На вопрос, как научить специалистов колхоза справляться с новой техникой, завод-

чанин ответил: «Заставляйте их книжки читать. Ведь все, что я делал, написано в инструкции, приложенной к комбайну». После этого случая главный инженер колхоза, его помощники несколько дней не попадались председателю на глаза...

Здесь уместно привести воспоминания их земляка — дважды Героя Социалистического Труда, бригадира тракторной бригады колхоза имени XX съезда КПСС Новоукраинского района А. В. Гиталова, касающиеся его боевой службы в авиации. Появлялись опытные образцы новых самолетов — авиатехников сразу посылали на курсы, где новую машину разбирали по винтику. Поступала такая машина в часть — они уже знали ее назубок. «У нас же сейчас в хозяйствах, — считает Александр Васильевич, — механизаторы по своей подготовленности не успевают за сменой поколений техники».

Без серьезной подготовки, переподготовки и самоподготовки сегодня невозможно формирование кадров, способных воспринимать научно-технические достижения и внедрять их на практике. Профессиональная компетентность, желание и готовность к ее повышению — необходимое условие интенсивного ведения хозяйства, важнейший показатель политической культуры руководителя.

Реализация стратегии ускорения требует от хозяйственников решительного отказа от старых, отживших методов работы. Необходимы смелая инициатива, творческий подход, поиск нестандартных решений проблем обновления производственных мощностей, аттестации и рационализации рабочих мест, подготовки коллективов к работе в 2—3 смены, использования современной техники и прогрессивной технологии.

Не менее важно осмыслить и использовать опыт руководителей, специалистов тех коллективов, которые ранее отставали, а ныне на деле обеспечивают перестройку. К их числу относится коллектив Конотопского завода поршней. За последнее время здесь сумели в 2—3 раза сократить брак по литью и механической обработке, превзойти среднеотраслевые качественные показатели. «Секрет» в том, что возглавивший в конце 1984 года коллектив завода коммунист Н. В. Сивер начал с работы именно с людьми. «Главная наша забота,— подчеркивает Николай Васильевич,— сознание людей. Постоянно думаем, как искоренить лень души, как изжить ложно понимаемое чувство хозяина — это когда перед глазами безобразие, а кивают на безобразия других».

Руководителям служб, специалистам предприятия директор предоставил возможность действовать самостоятельно, инициативно. Тех, кто не захотел этого, заменили. В настоящее время все начальники цехов — молодые специалисты завода. Один из них — Владимир Алексеевич Шепетько — возглавляет коллектив цеха механической обработки гильз. Ему присущи многие лучшие черты командиров производственных подразделений. Но одно качество хочется выделить особо — брать в советчики рабочего, учитывать мнение людей при выработке решений. А это значит в повседневной работе опираться на общественные организации цеха, тщательно продумывать систему учета, обобщения вопросов и предложений заводчан, своевременно информировать коллектив о принятых мерах. Главный упор — на совесть, сознательность работников, их знания и опыт.

Молодой начальник цеха ведет скрупулезный учет предложений рабочих, специалистов, мастеров по перестройке производства, улучшению организации и условий работы. Записи — результат проведенной в цехе «Эстафеты технического творчества». Проходила она по-деловому. По ее итогам создана творческая бригада ИТР и рабочих. Эстафета дала материал для составления программы действий не на один год работы цеха. И эта программа успешно выполняется: ведется рационализация производства, изношенные датчики заменяются на новые, устанавливаются автоматические линии для производства гильз, оборудованы комната для приема пищи, бытовка, сауна. На вопрос «Трудно все это делать?» Владимир Алексеевич отвечает: «Нелегко, зато никто из цеха практически не уходит. Текучесть кадров минимальная. Люди видят результаты своего труда и перспективу. Возьмем, к примеру, вопрос о жилье. На очереди — около 500 человек. Ныне строим два дома на 170 квартир, взяли обязательство ежегодно обеспечивать заводчан не менее 70 квартирами. Завод строит жилье хозспособом, и работники цеха охотно принимают в этом участие. В жилом микрорайоне оборудованы агитплощадки, комната школьника, создан клуб юных техников».

Деловая, реалистическая оценка, политически зрелая позиция руководителя. Как это важно, чтобы люди почувствовали себя хозяевами, зажглись общими интересами, ощутили заботу о своих нуждах.

В октябре 1986 года ЦК Компартии Украины одобрил инициативу коллектива объединения «Прикарпатлес» по обеспечению в двенадцатой пятилетке каждой семьи отдельной

квартирой или индивидуальным домом, полному удовлетворению потребностей работающих в детских дошкольных учреждениях, предприятиях общественного питания, а также созданию необходимых санитарно-бытовых условий. Эти рубежи достигаются путем ускоренного развития производства, углубления его интенсификации, более полного использования возможностей новых условий хозяйствования, что способствует увеличению средств на жилищное строительство и социально-бытовые нужды. Коллектив объединения во главе с генеральным директором, Героем Социалистического Труда В. Ф. Вересом намеченные планы выполняет успешно.

Внимание руководителя к человеку, забота об интересах возглавляемого им коллектива — важный признак политической культуры организатора производства. Это никогда не остается незамеченным людьми. Впрочем, так же, как и любая показуха, высокомерие или зазнайство тех, кто наделен властью.

Еще немало хозяйственных руководителей тратят основные усилия на «выколачивание» плана полегче или на его снижение. А затем с легкой душой рапортуют об успешном его «перевыполнении». Утвердившаяся в недавнем прошлом практика корректировки планов порождала безответственное отношение к делу, леность мысли, иждивенчество за государственный счет, групповой эгоизм.

Ныне остро стоит вопрос о соблюдении коллективами договорной дисциплины. Еще немало объединений и предприятий не справляются с договорными обязательствами, в результате чего потребителям недодается значительное количество продукции, нарушается производственный ритм, возникают сложности в решении важных народнохозяйственных задач. Это свидетельствует о том, что глубоких качественных перемен на многих предприятиях и в целых отраслях народного хозяйства еще не произошло.

Перестройка всей нашей жизни направлена именно против иждивенчества, расхлябанности и бесхозяйственности. Это обязывает руководителя каждый вопрос решать с позиций общегосударственных, общенародных, с учетом конечных результатов и дальнейшей перспективы.

В новых условиях хозяйствования значительно возрастает ответственность руководителя за каждое принимаемое им решение. Политически зрелый командир производства обязан уметь в любой ситуации глубоко вникнуть в суть вопроса, переложить общие задачи на язык конкретных дел, проявить политическую трезвость и смелость, пойти, если нужно, на разумный риск. Готовность взять ответственность за

принятые решения на себя является важнейшей составной политической культуры руководителя, одним из слагаемых ленинского стиля работы. Такая ответственность означает способность вовремя и объективно давать оценку недостаткам и упущениям, принципиально спрашивать с конкретных виновников, а где это необходимо, укреплять руководство. Чувство ответственности должно подсказать руководителю, которому новые задачи уже не под силу, что следует освободить свой пост, передать его более энергичному работнику.

Думается, ныне правомерно говорить о двух сторонах ответственности руководящих кадров. Первая — ответственность по рангу, служебная, что означает четкое выполнение распоряжений, требований вышестоящих хозяйственных, советских органов. Вторая — политическая, ответственность за исторические судьбы социализма, укрепление могущества страны. Выражается она, с одной стороны, в партийном, политическом подходе хозяйственника к решению производственных задач, умении руководствоваться в работе государственными интересами. А с другой — в том воздействии, которое он лично оказывает на обновление всех сторон жизнедеятельности возглавляемого им коллектива.

Здесь уместно сделать одну оговорку. Закон управления в том и состоит, что коллектив как бы передает часть своих полномочий руководителю. Но вопрос в том, какие именно функции? Если коллектив не участвует в планировании, контроле, целиком полагается на руководителя, он со временем теряет свою активность. Бывает, иной руководитель сознательно подавляет волю коллектива, отстраняя его от управления. А это не что иное, как проявление его низкой политической культуры.

Современный руководитель призван влиять на перестройку психологии людей, знать проблемы, связанные с этим сложным процессом, уметь их решать. Игнорирование человеческого фактора при решении технических и экономических задач нередко приводит к возникновению «психологических барьеров», межличностным конфликтам, другим нежелаемым последствиям. Помочь избежать этого способна оперативная работа по изучению общественного мнения. В крупных трудовых коллективах ее могут проводить специальные центры. Назовем их «службой человеческого фактора». Примеры организации и умелого использования такой службы в республике есть. Так, по предложению социологов и психологов на Днепровском машиностроительном заводе внедрена система профориентации и профотбора. В результате за последнее время текучесть кадров снизилась с 18 до 4,1 %

(а среди молодежи — с 26,8 до 3,4 %). Экономический эффект — 600 тысяч рублей в год.

Без социологических служб сегодня трудно квалифицированно управлять трудовым коллективом. Поэтому по меньшей мере недоумение вызывают действия тех руководителей, которые сокращают штаты именно за счет упразднения этих служб.

Одним из важнейших показателей культуры руководителя является его отношение к критике. Командир производства обязан научиться сам и научить других работать в условиях критики. Критики созидательной, направленной против всех, кто ее заслужил. Вещи должны открыто называться своими именами: успехи — успехами, недостатки — недостатками, ошибки — ошибками. В этом — надежное лекарство от чванства, бюрократизма, самоуспокоенности, других пороков, которые так или иначе тормозят перестройку.

Самокритично оценивая свою работу, воспринимая критику в свой адрес, руководитель обязан делать из нее правильные выводы, не допускать такого положения, когда слова произносятся правильные, новые задачи вроде усвоены, а дела ведутся по-старому.

Весьма поучительно вспомнить пример отношения Серго Орджоникидзе, возглавлявшего в тридцатые годы наркомат тяжелой промышленности, к тем руководителям, которые били себя в грудь и стремились искупить свою вину не делами, а речами. Выступая на пленуме Донецкого обкома КП(б)У, он говорил: «... нам нужны хозяйственники не кающиеся, а хозяйственники, которые умеют действовать. Для кающихся хозяйственников монастырей у нас сейчас нет, и в монахи мы вас посылать не будем, а можем только выкинуть из рядов хозяйственников» [5].

В наше время, на крутом повороте в развитии советского общества, роль такого качества руководителя, как умение доводить начатое до конца, еще больше возрастает. Оно в значительной мере характеризует его деловитость, а значит, и уровень политической культуры.

Не менее важно руководителю обеспечить гласность работы, открыто говорить коллективу, что получается, а что нет и почему. Ведь гласность означает в первую очередь доверие к людям, которые отвечают на него растущей общественной активностью. Не случайно все организаторы производства, стремящиеся идти в ногу со временем, подчеркивают,— сегодня работа с коллективом невозможна без откровенного, принципиального обмена мнениями.

Заслуживает внимания в этом плане опыт Житомирского района. Наряду с другими формами работы умело используется такая, как оперативное информирование идеологического актива руководителями колхозов, исполкомов сельсоветов о положении дел: об успехах и недостатках, о происшествиях, проступках отдельных лиц и т. д. В свою очередь, агитаторы, политинформаторы, пропагандисты, лекторы сообщают о характерных вопросах, высказываниях людей. Такое ежемесячное, а если требует обстановка, то и более частое информирование позволяет оперативно реагировать на замечания трудящихся, конкретнее вести воспитательную работу в коллективах, активно препятствовать распространению всякого рода слухов и недомолвок.

Политическая культура руководителя включает культуру отношений с подчиненными, доверие к ним. Ведь многие люди обращаются в партийные, советские органы нередко из-за того, что их внимательно не выслушали или пренебрегли их мнением. Это свидетельствует о неумении ряда руководителей свои повседневные отношения с людьми строить на демократичной основе, прислушиваясь к чужому мнению, даже если оно отличается от их собственного. А ведь в условиях гласности, расширения демократии не просто терпимое, а уважительное отношение к иному мнению должно стать нормой общественной жизни. Люди тогда более активно станут проявлять новое мышление в условиях перестройки, новаторы не будут испытывать столько трудностей в реализации своих прогрессивных предложений.

Высокая политическая культура руководителей исключает чиновничьи методы работы, стремление выпячивать себя, равно как и кабинетную замкнутость, недоступность. Делясь своими мыслями об участии хозяйственного руководителя в индивидуальном воспитании, директор шахты им. М. И. Калинина объединения «Донецкуголь», член ЦК Компартии Украины Ю. П. Иванов заметил: «Люди особенно ценят отзывчивость, внимание к себе руководителя. Заканчивая выступление на посменных рабочих собраниях, обязательно напоминаю: двери моего кабинета открыты для каждого ежедневно с 6 до 8 часов утра и с 18 до 21 вечера».

Переломный характер нашего времени, противоборство двух мировых систем выдвигают необходимость всестороннего идейного роста руководителей, повышения их политической бдительности. К сожалению, еще далеко не всегда командиры производства в повседневной жизни дают зрелую гражданскую, классовую оценку тем или иным явлениям. Вот пример тому. На кировоградском заводе «Сахгидромаш»

молодой токарь, член ВЛКСМ Юрий Краснопольский ходил в цехе в куртке с никому не понятной надписью на всю спину. Оказалось, это реклама какой-то западной «фирмы». Поражает то, что ни комсомольские активисты, ни бригадир, ни мастер, ни начальник цеха даже не поинтересовались, что означают эти иноязычные каракули.

Дальнейшее знакомство с жизнью коллектива завода выявило царящую в нем атмосферу благодушия и самоуспокоенности. Большинство руководителей, включая и директора Н. С. Шиманского, некритически оценивало положение дел, довольствовалось только выполнением плана. Остальные вопросы их мало интересовали. Партийные органы вынуждены были поправить руководителей предприятия, оказали помощь в совершенствовании политико-воспитательной работы в коллективе.

В современных условиях, когда заметно возросла роль человеческого фактора — личной организованности, самодисциплины работника,— предметом основной заботы организатора производства становится именно человек, а преобладающим методом руководства людьми — разъяснение, убеждение. Ни один приказ, никакая селекторная перекличка не заменят живого контакта с людьми, постоянного общения с теми, кто стоит у станка или правит «степным кораблем». Любой вопрос не решить с безусловной гарантией успеха, не посоветовавшись с теми, чьи интересы этот вопрос затрагивает.

Многие хозяйственники и представители производственной интеллигенции считают личное участие в массово-политической работе не менее важным, чем выполнение служебных обязанностей. Работа с людьми, по их мнению, обогащает новыми знаниями и практическим опытом, позволяет воздействовать на самые разные стороны жизни коллектива.

На вопрос, что дает ей общественная работа, председатель колхоза «Перемога» Карловского района Полтавской области, пропагандист Галина Ивановна Тесленко ответила: «Обязывает постоянно совершенствовать свои политические и профессиональные знания. Эта работа сближает руководителя с подчиненными, создает климат доверия, помогает успешнее решать хозяйственные дела. Она приносит мне воодушевление».

Анализ показывает: служебному росту многих нынешних руководителей сопутствовало успешное выполнение ими ответственных поручений по агитационно-пропагандистской работе. Прослеживается четкая связь между выдвижением кадров на все более высокие ступени управления и ростом их как политбойцов партии. Убеждает в этом пример того же

Житомирского района, опыт идейно-воспитательной работы партийной организации которого одобрен ЦК Компартии Украины.

Если, скажем, в должности бригадира, звеньевого работник был агитатором, то в роли заведующего фермой он уже политинформатор, пропагандист. И в целом рост руководителей хозяйств района идет по двум восходящим линиям — административной и политико-воспитательной. Примечательно, что если вторая линия по какой-либо причине не получала развития, т. е. когда руководящий работник не находил себя в агитационной, пропагандистской деятельности, то в конце концов не выходил из него и хозяйственный руководитель. Такова общая закономерность. Ее подтверждает и то, что все председатели колхозов, директора совхозов этого района до выдвижения на занимаемые ныне должности выполняли обязанности пропагандистов, избирались секретарями или заместителями секретарей партийных комитетов, бюро первичных парторганизаций. Очевидно, что при таком подходе объективно закладываются основы тесного сочетания хозяйственной и воспитательной деятельности.

В Программе КПСС подчеркнуто, что активное участие в идейно-воспитательной работе — обязанность всех руководящих кадров, долг каждого коммуниста. Понятие «участие хозяйственного руководителя в воспитательной работе» в современных условиях наполняется новым содержанием. Возрастает значение единства хозяйственной, организаторской и воспитательной деятельности. Иными словами, решение экономических проблем должно обеспечиваться идеологически, и, наоборот, осуществление задач коммунистического воспитания невозможно без реализации социально-экономического курса.

Безусловно, важно, чтобы каждый руководитель в одинаковой мере успешно выполнял функции и организатора производства, и воспитателя коллектива, являя пример единства должностного авторитета и личного. В то же время нельзя допускать «валового» привлечения руководителей к агитационно-пропагандистской работе. Партийным организациям к вопросу об утверждении пропагандистов, лекторов, политинформаторов следует подходить дифференцированно, с учетом соответствующих личных качеств того или иного руководителя.

Участие организатора производства в политической работе выходит далеко за рамки выполнения обычных поручений. Вся деятельность руководителя — и производственно-хозяй-

ственная, и общественная, и идеологическая — несет большую воспитательную нагрузку.

Это еще раз убедительно подтвердилось во время ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС. Подавляющее большинство руководителей партийных, советских, профсоюзных, комсомольских, хозяйственных органов своими самоотверженными, четкими действиями, личным примером, чутким словом и силой убеждения завоевали огромный авторитет у людей, в самые трудные минуты смогли сплотить их и повести на борьбу с атомом. Но, к сожалению, были и другие факты. Руководители Чернобыльского филиала транспортного производственного объединения «Южатомэнергостройтранс» члены КПСС А. Сичкаренко, А. Шаповал по сути дела самоустранились от выполнения своих обязанностей. В районе эвакуации рабочим коллективам, возглавляемым ими, не были своевременно выданы зарплата, одежда, игнорировались законные просьбы эвакуированных и т. п.

Политическая незрелость, бездеятельность, непонимание сложившейся ситуации и даже трусость таких горе-руководителей получили резкое осуждение. Бюро Припятского горкома партии исключило их из партии.

Политическая культура руководителя проявляется и во взаимоотношениях с секретарем парткома, первичной парторгапизации. Забота об авторитете партийного вожака, коллегиальность и товарищеская требовательность при обсуждении вопросов на заседаниях партбюро, собраниях — признак высокой политической культуры руководителя. Он участвует в нем на равных, излагает мысли аргументированно, обоснованно. И каждому видно: потому он и руководитель, что больше других знает, лучше оценивает положение дел, четче видит перспективу, а не только потому, что его назначили на этот пост.

Нередко же встречается иное — амбициозность, уязвленное самолюбие: как же так, своя рука — и не владыка? На этой «кочке» споткнулся не один руководитель, потеряв при этом главное — подлинное уважение подчиненных, товарищей по партии. Ведь уже само положение руководителя ставит его на вершину «управленческой пирамиды» в коллективе, и излишнее командование здесь ни к чему, тем более в партийной организации.

Таким руководителям пора уяснить, что секретарь партийной организации — это не «карманный секретарь», находящийся на побегушках у хозяйственника, а политический комиссар. Он стоит на страже соблюдения всеми коммунистами

уставных требований, способствует повышению их авангардной роли, а через них — активности всего коллектива, за который несет ответственность перед партией наравне с руководителем.

Немало здесь зависит от обкомов, горкомов, райкомов партии, призванных решительно поддерживать принципиальную позицию партийных вожаков, своевременно поправлять тех руководителей, которые не хотят понимать задачи секретаря парторганизации, не поддерживают его авторитет.

Поворот экономики на интенсивный путь развития требует от хозяйственных руководителей, общественных организаций нового подхода к организации социалистического соревнования. Речь идет о возрастании его значения в обеспечении четкого трудового ритма, своевременного выполнения договорных обязательств, рационального использования ресурсов, повышения качества продукции. Совершенствуя соревнование, надо смелее ломать сложившиеся каноны, не подменять живую работу с людьми сбором бумажной информации, искоренять практику келейного подведения его итогов, особо заботиться о стимулировании труда, утверждении социальной справедливости.

Повышение воспитательной роли материальных и моральных стимулов предполагает последовательное соблюдение принципа гласности при определении победителей и их награждении. Пока, к сожалению, еще не везде труженики в полной мере осведомлены о порядке, которым регулируются начисление и выплата премий, различных надбавок, а также применение соответствующих экономических санкций.

В этом плане хозяйственникам, профсоюзным организациям предстоит еще много поработать. Изучение 25 производственных коллективов республики, награжденных по итогам одиннадцатой пятилетки Памятными знаками, и стольких же коллективов, не выполнивших пятилетних заданий, показало, что темпы прироста среднемесячной зарплаты на отстающих предприятиях в прошлой пятилетке были в 1,8 раза выше, чем в передовых. За пять лет одному работнику передового Славянского керамического комбината, к примеру, было выплачено премий на сумму в среднем 469 рублей, а на отстающем Керченском заводе стеклоизделий — 1740.

Политически зрелого руководителя всегда отличают высокие нравственные качества: глубокая порядочность, сознательность, горение. Он не должен пасовать перед трудностями, испытав неудачу, а обязан настойчиво и последовательно решать поставленные задачи. Именно к таким руководителям тянутся люди и уверенно идут за ними.

Реализуя установки XXVII съезда партии, последующих Пленумов ЦК КПСС, партийные комитеты республики постоянно заботятся о росте политической культуры хозяйственных руководителей и специалистов, повышении их инициативы и ответственности, компетентности и деловитости.

В формировании политической культуры руководителей важная роль принадлежит системе марксистско-ленинского образования. Она призвана помочь вооружить их марксистско-ленинской методологией анализа современных проблем, научными методами организаторской, хозяйственной, воспитательной работы, умением политически зрело мыслить и действовать, способствовать распространению и утверждению передовых форм организации труда и производства.

Предстоит серьезная переработка учебных программ с тем, чтобы исключить такое положение, когда, например, в университетах марксизма-ленинизма специалистов с высшим образованием вновь обучают по курсам истории партии, политэкономии, диалектического и исторического материализма, научного коммунизма в пределах вузовских программ.

С другой стороны, совершенствование системы марксистско-ленинского образования в свете постановления ЦК КПСС «О перестройке системы политической и экономической учебы трудящихся» во многом зависит от руководителей-пропагандистов, среди которых в республике свыше 70 % руководящих работников. Содержание всей учебы должно быть подчинено углубленному изучению документов партии, направлено на усиление связи теории с практикой, на перестройку мышления и деятельности кадров, изживание формализма и школярства, использование активных, прогрессивных форм и методов учебы.

Жизнь требует решительно избавляться от такой постановки дела, когда наши идеологические усилия и жизнь со всеми ее проблемами как бы идут непересекающимися курсами. Подтверждением тому может служить пример Криворожского коксохимического завода. В предыдущие годы здесь действовало 175 школ и семинаров, в которых обучались почти все работающие. Подавляющее большинство руководящих работников предприятия, начальников цехов и смен были пропагандистами. В то же время завод вторую пятилетку валит план. В коллективе низкая трудовая дисциплина, медленно осуществляются реконструкция цехов, внедрение новой техники и технологии. Спрашивается, какой толк от такой «всеохватной» учебы, если она совсем не влияет на производственную деятельность коллектива?

В ходе поиска путей перестройки марксистско-ленинского образования возникает немало проблем. В частности, высказывается мнение о нецелесообразности разделять обучение руководителей и остальных членов коллектива. Ведь участвуя в коллективном обсуждении вопросов теории и политики партии, прислушиваясь к мнению своих подчиненных, помогая им занять правильную позицию в возникшем на занятии споре, руководитель будет сам с бо́льшей ответственностью относиться к учебе в школе или семинаре. Попробуй здесь отмолчаться, прийти неподготовленным, не прочитать рекомендуемую литературу!

По-видимому, принцип «Вместе работаем — вместе учимся» в ряде случаев было бы целесообразно применять в политической учебе руководящих кадров, не отделяя их от коллектива. Разумеется, речь идет о руководителях, которые не являются пропагандистами.

Но надо отдавать себе отчет в том, что какими бы удачными и хорошо продуманными ни оказались формы учебы, все в итоге будет зависеть от того, как тот или иной работник относится к повышению своего идейно-теоретического уровня, есть ли у него стремление к политическому самообразованию. Повышению такого интереса способствовали бы отражение в партийных и служебных характеристиках отношения руководителя к политсамообразованию, учет мнения пропагандиста при зачислении кандидатур в резерв на выдвижение и т. д.

Практика показывает, что многие недостатки в нашей хозяйственной, организаторской работе возникают оттого, что среди руководителей еще встречаются люди, метафизически мыслящие, находящиеся в плену устоявшихся взглядов и устаревшего опыта. Поэтому система их политической учебы должна обязательно включать воспитание органической потребности в самообразовании, изучении марксистско-ленинского наследия, важнейших теоретических документов КПСС, подходов, способов и методов решения современных революционно-созидательных задач.

Ленинские уроки весьма поучительны именно в наше время, время крутого перелома в общественном развитии. В первые годы социалистического строительства, применительно к условиям того периода, Владимир Ильич писал о перестройке, о переустройстве, переделке, организации по-новому фундаментальных основ жизни миллионов людей. Он неоднократно говорил о важности поворота, перелома, революционного скачка в судьбах страны, о новой ориентации в политике

партии и Советской власти, ломке шаблонов, выработке новых подходов, методов деятельности, о необходимости учиться и переучиваться, воспитывать и перевоспитывать людей.

Нынешняя перестройка еще более актуализировала труды В. И. Ленина. Обращение к ним — обязательное условие усвоения и реализации идей XXVII съезда КПСС. Без глубокого изучения ленинского наследия не может быть мировоззренческого роста современных организаторов производства.

Повышению теоретического уровня, развитию политической культуры руководителей хорошо служат, например, функционирующие в Киеве и других городах республики постоянно действующие лектории: Трибуна Академии наук УССР, Трибуна министра, Трибуна директора, а также народные университеты общественно-политического, экономического, научно-технического профиля, в которых занимаются около 150 тыс. руководителей и специалистов народного хозяйства. В Донецке для руководящих инженерно-технических работников создано 7 центров по пропаганде научно-технических знаний. Примечательно, что здесь не ограничиваются лишь чтением лекций, а проводят консультации, используют активные формы обучения — деловые игры, практические занятия, изучение опыта на передовых предприятиях.

Свыше 22 тыс. руководящих работников республики входят в состав внештатных лекторских групп партийных комитетов, в систему общества «Знание». Большинство руководителей регулярно участвует в проведении дней политического информирования населения. Партийным комитетам следует позаботиться, чтобы докладчики, лекторы, политинформаторы чаще бывали в низовых производственных коллективах, хозрасчетных бригадах, встречались с рабочими вторых и третьих смен, отстающих подразделений, энергичнее решали проблемы, которые волнуют людей. Нуждаются в дальнейшем совершенствовании оперативное информирование руководителей, ознакомление их с актуальной информацией.

В формировании политической культуры руководителей многое могут и должны сделать средства массовой информации. После XXVII съезда КПСС в передачах Украинского радио и телевидения, в печати значительно увеличилось количество выступлений хозяйственных руководителей и специалистов. Проблематичность, конкретность, действенность, отсутствие парадности — вот что характеризует многие выступления. Таким было, в частности, интервью с генеральным директором производственного объединения «Новокраматорский машиностроительный завод» Е. А. Мацегорой. Он

высказал откровенные суждения о причинах неготовности значительной части руководителей к работе в новых условиях.

На телевидении введен цикл передач «Прямая связь», в которых организаторы производства отвечают на злободневные вопросы телезрителей. Хорошее впечатление оставляют полемические диалоги между депутатами — рядовыми тружениками и руководителями различного ранга. Нередко в ходе таких диалогов рабочие, колхозники аргументированно и веско опровергают успокаивающие отчеты руководителей, что заставляет их более требовательно оценивать, а также подтягивать свою работу. Это становится реальной школой гласности.

Один из недавних выпусков цикла «Телевизионный пресс-клуб» проведен в швейном объединении «Киевлянка», куда на встречу с коллективом пришли начальники главных управлений торговли и бытового обслуживания, городского общественного транспорта. Они откровенно ответили на острые, порой нелицеприятные вопросы, волнующие людей, признали свою медлительность в решении назревших проблем, дали слово перед лицом трудового коллектива и многочисленных зрителей поправить создавшееся положение.

Надо сказать, что республиканское телевидение и радио в последнее время сделали заметный шаг в сторону того, чтобы приглашенные в студию руководители говорили откровенно, естественно, «без бумажки». Трудность здесь в том, что многолетней практикой подавляющая часть руководящих кадров приучена к трафаретным выступлениям с трибуны и не владеет дискуссионной формой общения. Поэтому, повышая политическую культуру командиров производства, следует серьезное внимание обратить на их подготовленность к общению с людьми, в том числе и на телевидении, по радио, что усилит эффективность всей агитационно-пропагандистской работы.

Наши журналисты понемногу избавляются от злоупотребления множеством цифр и показателей в очерковых материалах. Скажем, вряд ли еще несколько лет назад можно было надеяться, что, рассказывая о председателе колхоза, газета обойдется без цифр. Но вот майская (1986 г.) публикация о дважды Герое Социалистического Труда В. А. Плютинском в «Радянській Україні» уже была без них.

Пожалуй, активнее других республиканских органов печати берется за освещение проблем становления и деятельности руководителя «Рабочая газета». В выступлениях под рубриками «Черты современника», «Экономика и действую-

щие лица», «Мораль в лицах и поступках» есть и критический взгляд, и поддержка ищущего новичка, и пример для подражания.

Однако в интересном, глубоком раскрытии «технологии» руководящей работы, базирующейся на понимании современных задач, всестороннем учете человеческого фактора, убежденности и обеспокоенности за ускорение на деле — в таких материалах читатель республиканских газет испытывает серьезный дефицит. Хороший пример показывает журналистам «Правда», на страницах которой постоянно появляются проблемные очерки о руководителях.

Огромное значение политической культуры руководителя для успешного осуществления перестройки, эффективной работы коллектива требует особого внимания средств массовой информации ко всем ее составным. Если одни стороны, в частности отношение к служебным обязанностям, деловитость, компетентность, освещаются более или менее полно, то другие остаются в тени, нередко даже не обозначаются. Почему же не показать, например, директора завода в качестве пропагандиста, члена партийного комитета или депутата?

Элементы благодушия, самоуспокоенности, зазнайства, исключительности — все это результат отсутствия настоящей, а не мнимой партийности — сердцевины политической культуры. Подобные проявления еще, к сожалению, не редкость среди руководителей. Однако средства массовой информации не всегда умело раскрывают их в сопоставлении с уставными нормами, нормами партийной этики. В этом плане вопросы действенности выступлений в печати, радио- и телепередач стоят сегодня особенно остро.

Очевидно, проблематика политической культуры должна находить соответствующее отражение в редакционных планах, а их выполнение — строже контролироваться. И дело не только в целевых публикациях. Эти вопросы всегда следует иметь в виду, когда освещается та или иная сторона деятельности партийных организаций, советских и хозяйственных органов, трудовых коллективов, их руководителей.

Формирование высокой политической культуры командиров производства происходит под воздействием всех сторон общественной жизни, управленческой деятельности, и прежде всего настойчивой, целеустремленной идейно-воспитательной и организаторской работы партийных организаций.

Оправдывает себя практика обсуждения вопросов стиля работы руководителей, повышения ими своего идейно-политического уровня на заседаниях бюро, пленумах партийных комитетов. Особая роль здесь принадлежит партийным

собраниям, где коммунисты взыскательно спрашивают с тех, кто плохо справляется с порученным делом, не перестраивается, допускает нарушения дисциплины. Действенной формой контроля за деятельностью руководящих кадров со стороны масс являются их отчеты и сообщения на сессиях и заседаниях исполкомов Советов, в трудовых коллективах и по месту жительства.

Испытанным методом воспитания кадров, формирования их политической культуры, повышения ответственности являются принципиальные, деловые, товарищеские критика и самокритика.

Партийные комитеты немало делают для того, чтобы открыто звучало взыскательное слово критики, объективно оценивалась работа каждого коммуниста, невзирая на ранги. У нас не должно быть лиц, закрытых для критики. Принципиальный анализ позволяет своевременно уловить симптомы назревающих проблем и принять меры для их решения. Хорошо зарекомендовали себя индивидуальные беседы с руководителями по различным вопросам жизни и деятельности трудовых коллективов, встречи членов партийных комитетов с руководством отстающих предприятий. Необходимо заметить, что собеседования по-настоящему полезны только тогда, когда предшествует серьезная подготовительная работа: изучение положения дел в том или ином коллективе, мнений товарищей о деловых и морально-политических качествах руководителя. В этом случае из бесед с ним можно почерпнуть многое: насколько глубоко знает руководитель требования партии, свой коллектив, нужды людей, самокритично ли оценивает собственную деятельность. Значение собеседований возрастает и потому, что высказанные в ходе их замечания и пожелания находят свое отражение в характеристиках, которые вносятся в личное дело руководителя.

Интересы перестройки требуют повысить роль аттестации руководящих кадров и специалистов, в полную меру использовать ее как действенный стимул профессионального роста работников, повышения их ответственности за порученное дело, выявления творческих возможностей.

Поучителен опыт работы по повышению деловой и политической активности кадров во Львовском производственном объединении «Микроприбор». В частности, интересные данные дало проведение деловой игры «Неделя молодых», в ходе которой свыше 300 специалистов, зачисленных в резерв на выдвижение, заняли руководящие посты от мастеров до генерального директора, приняв на себя всю полноту ответственности за порученные участки работы. По-деловому в объеди-

нении прошли занятия на курсах повышения квалификации. Результаты игры, а также экспертная оценка с участием ученых личных качеств руководителей позволили выявить их сильные и слабые стороны, принять соответствующие меры, внести изменения в резерв кадров.

Настоящей школой повышения политической культуры организаторов производства стали их участие в работе органов народного контроля, Советов народных депутатов, непосредственное общение с трудящимися на приемах граждан, единых политднях, информационных встречах, днях открытого письма, вечерах вопросов и ответов, сельских сходах. Важно, чтобы эти формы наполнялись глубоким и конкретным содержанием, становились надежным каналом обратной связи, способствовали углублению социалистического демократизма, развитию самоуправления народа.

Особенно актуален сегодня вопрос о выборности руководителей. Повсеместно идет процесс освоения новых методов хозяйствования, внедрения хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости. В таких условиях рабочим и колхозникам далеко не безразлично, кто стоит во главе предприятия, цеха, участка, бригады. Раз благополучие коллектива ставится в зависимость от способностей руководителей, то трудящиеся должны располагать и реальными возможностями воздействовать на их выбор, контролировать деятельность. Следует отметить, что в стране, в том числе и в нашей республике, уже накоплен определенный опыт выборности руководителей.

Положительные результаты дает проведение конкурсов на замещение вакантных руководящих должностей. В них может участвовать каждый желающий из числа работников предприятия в возрасте, скажем, до 40 лет. Конкурсная комиссия определяет претендента на вакантную должность и сообщает свое мнение коллективу. Если последний в течение недели не даст отвод, то претендент на вакантную должность утверждается в установленном порядке. Таков один из перспективных методов открытого подбора и расстановки руководящих кадров.

Процесс перестройки необратим, но ему еще приходится сталкиваться с тормозящими, противодействующими факторами, порожденными инертностью мысли и действий, приверженностью к старым, отжившим методам, привычкам и представлениям.

Назначенный директором Чернобыльской АЭС в самый трудный период борьбы с аварией Э. Н. Поздышев на вопрос, какие уроки надо в первую очередь извлечь из пережитой

трагедии, ответил: «Думаю, они повсюду одинаковы. Прежде всего — дисциплина, ее укрепление на всех уровнях. Именно работу в этом направлении нужно усиливать, тогда и аварий не будет, причем не только в атомной энергетике. Не следует взваливать вину на технику, прежде всего надо смотреть на самих себя. Каковы наши обязанности — мы знаем, но прав, к сожалению, у руководителей предприятий маловато. К примеру, уволили мы со станции ряд работников — они потеряли наше доверие, потеряли право работать на АЭС. Так вот теперь эти люди восстанавливаются, чаще всего по суду. Но такие работники не нужны на станции, во время аварии они показали свою беспомощность».

Не будем уходить от правды. Не просто руководителю выполнять свои обязанности, сочетать, как принято говорить, хозяйственные, организаторские и воспитательные функции. К тому же хороший руководитель порой бывает весьма уязвим, его и защитить непросто.

Причем преодоление возникающих на производстве трудностей не всегда зависит от желания, умения руководителя и возглавляемого им коллектива. Преодолевать часто приходится как вполне откровенную в ряде случаев ведомственность, оборону бюрократических редутов, так и хитроумный камуфляж, «глухоту» к требованиям времени.

Пренебрежение нуждами предприятий прочно вошло в практику плановых органов и многих министерств. При проектировании и строительстве новых объектов порой экономят так, что негде людей собрать. Затем, боясь наказаний, сооружают на тяп-ляп, что попало. В итоге, например, собрания, лекции, беседы проводятся в таких условиях, что люди думают об одном — скорее бы они закончились. Именно такого рода «красный уголок» рабочие механического цеха Хмельницкого завода термопластавтоматов метко прозвали «духовкой».

На уже упоминавшемся Конотопском заводе поршней, который строился в семидесятые годы, не было предусмотрено душевых, бытовок, красных уголков, комнат мастера. Вот и приходится специалистам «изыскивать», «проявлять предприимчивость», дабы создать на производственных участках элементарные бытовые условия. А ведь затрачиваемую при этом энергию и силы можно было бы направить на совершенствование организации труда и производства, поиск новых технических решений, на другие полезные дела.

Перестройке руководителей в русле новых требований мешает и то, что в ряде партийных, советских, профсоюзных, хозяйственных органов, как и прежде, живет вера в силу бу-

маги: принимаются многочисленные постановления, утверждаются мероприятия, планы, составляются различные управленческие документы. В своем подавляющем большинстве они ни на что положительно не влияют. Прежде всего потому, что из-за обилия «предписаний» полностью прочитать и освоить их не может ни один руководитель. Имеются примеры, когда бумагооборот оставляет низовому работнику время лишь на то, чтобы изучить поступивший документ, организовать его исполнение, поставить на контроль и оформить ответ... в пределах одной минуты. А между тем нередко в системе управления с работников аппарата спрашивают именно за создание таких документов, а в низовых ячейках производства — за их исполнение.

Бумажный поток сверху нередко усиливается сбором обширной информации внизу. Так, производственное объединение «Ворошиловградуголь», например, составило 52 отчета по формам, не утвержденным в установленном порядке. А это 600 тысяч показателей и соответствующие затраты на сумму свыше 43 тысяч рублей.

«Конкурируют» с бумаготворчеством в сковывании инициативы организаторов производства всевозможные совещания и заседания. На них сегодня тратится до 30 % рабочего времени руководителей и специалистов.

Отрицательно влияет на уровень политической культуры ряда командиров производства известная односторонность в деятельности некоторых партийных комитетов, первичных парторганизаций. Концентрируя внимание на производственных задачах, они недостаточно глубоко вникают в проблемы воспитательного процесса, мало занимаются организационно-политическими вопросами, не дают принципиальной оценки тому, что отдельные руководящие работники не стремятся к повседневному общению с людьми, не испытывают внутренней потребности в самообразовании.

Дают себя знать и последствия уравнительных тенденций, многолетней практики «экономии» фонда зарплаты на самой инициативной и умелой части работников — инженерах, специалистах, научных сотрудниках. Из-за этого люди, которые могли и желали бы трудиться гораздо лучше, годами ориентировались на средний уровень, работу вполсилы. В результате у определенной части специалистов выработалась психология «особо не напрягаться». Не случайно председатель одного передового колхоза с 30-летним стажем на вопрос — подготовил ли он себе полноценную смену — ответил: «Да, есть весьма грамотные работники, знающие дело. Но... но любят долго спать».

В этих словах обеспокоенность ветерана тем, что немало специалистов, выросших и сформировавшихся в достатке, рассчитывают на легкий успех в жизни. У многих из них последние десятилетия отшлифовали умение порассуждать, пообсуждать, подсказать взамен того, чтобы засучить рукава и делать свое дело. Очень остро ощущается дефицит современного мышления. И нужны воля, мужество, настойчивость в борьбе за утверждение себя как личности, готовой к осуществлению революционных преобразований.

В этой связи важно подчеркнуть, что сейчас коллективы должны сами зарабатывать средства, чтобы энергично поднимать жизненный уровень своих работников и их семей. Совершенствование оплаты труда, повышение тарифных ставок рабочим на 20—25 % в производственных отраслях будут осуществляться в основном за счет средств предприятий. До сих пор вопросы премирования жестко регламентировались центральными органами. Теперь предприятия начнут сами разрабатывать и утверждать положение о премировании рабочих, специалистов и служащих исходя из конкретных условий производства и задач, стоящих перед структурными подразделениями.

С введением нового порядка организации оплаты труда в коллективах перед руководителями возникает ряд проблем. Прежде всего нужно закрыть любые лазейки для незаконного получения денег, искоренить элементы уравниловки, ущемляющей интересы добросовестных работников.

Вторая проблема — психологическая готовность руководителей искать и находить внутренние резервы для повышения заработной платы за счет улучшения работы.

Третья проблема — совершенствование нормирования, массовый переход на прогрессивные, технически обоснованные нормы. Причем их пересмотр должен осуществляться одновременно с аттестацией рабочих мест. Все это, естественно, предполагает тщательное изучение командирами производства нормативных актов, документов, регламентирующих работу по перестройке, проведение тех или иных реформ.

Вместе с тем руководитель обязан нести ответственность перед коллективом за просчеты, упущенные возможности. Как известно, новые условия хозяйствования предполагают повышение материальной ответственности предприятий за выпуск устаревшей, подлежащей снятию с производства продукции. К примеру, коллективам Минчермета республики это грозит снятием с оптовых цен не менее 200 млн. рублей, Главнефтехимпрома — 30 млн. рублей. Причем эти суммы предусмотрено изымать из фондов экономического стимули-

рования. Так что у трудовых коллективов будет весьма веское основание предъявить претензии к нерадивым руководителям. Это вытекает из самой сути перестройки — чтобы человек чувствовал себя хозяином производства, хозяином страны.

Таким образом, политическая культура руководителя — это результат его упорной и систематической самостоятельной работы по повышению своего профессионального и идейно-теоретического уровня, формированию необходимых личных качеств. Но в то же время это и следствие политического подхода партийного комитета, первичной парторганизации, которые несут ответственность за подбор и воспитание руководящих кадров в духе требований перестройки.

Современные руководители призваны сохранять и приумножать традиции высочайшей политической зрелости и культуры красных директоров, командиров производства первых лет Советской власти. Ведь на плечи нынешних руководителей — «прорабов перестройки» — возложена огромнейшая историческая ответственность за успешную реализацию трудовыми коллективами курса партии на ускорение социально-экономического развития нашей страны.

## § 2. Мировоззренческая зрелость

Каждый период в жизни нашей страны нуждался в определенном типе руководителя и в конечном счете создавал его. Люди делали дело, закладывали и укрепляли фундамент социалистической истории, а она творила людей, отражалась в их биографиях.

Реализация комплекса задач нынешнего переломного этапа в развитии нашего общества предъявляет возросшие требования к руководящим кадрам, к уровню их компетентности, образованности, к их моральному облику, мировоззренческой подготовке.

В самом деле, вдумаемся в суть новых задач. Страна встала перед необходимостью осуществить глубокую реконструкцию народного хозяйства, интенсифицировать общественное социалистическое производство, повысить его качество и эффективность, перестроить хозяйственный механизм, обеспечить приоритетное удовлетворение нужд социальной сферы. И все это надо сделать в кратчайшие сроки. За двенадцать лет, оставшихся в этом столетии, предстоит почти в 2 раза увеличить национальный доход, удвоить производственный потенциал, в 2,3—2,5 раза повысить производительность труда. Речь, стало быть, идет не просто о возросшем объеме услож-

нившихся хозяйственных задач, а о переходе к иному типу экономического роста, к экономике высшей организации. Это обусловливает необходимость формирования у хозяйственных работников соответствующих качеств, требует от них ясного осознания сложившейся новой ситуации в стране и мире.

Глубокая реконструкция народного хозяйства на базе новейших достижений науки и техники, интенсификация производства, выход на мировой уровень производительности общественного труда, ускорение социально-экономического развития предполагают соответствующую перестройку психологии, сознания людей, мотивационной структуры их поведения и, скажем шире,— их отношения к миру и самим себе.

Освоение гибких автоматизированных систем производства, прогрессивных технологий, быстрое реагирование на постоянно меняющиеся общественные потребности нуждаются в гибкости мышления людей, в их инициативности, творчестве. Коренное улучшение качества продукции и всей работы — результат многих слагаемых, но оно не в последнюю очередь зависит от соответствующего уровня профессиональной подготовки, убежденности и совести человека. Стратегия ускорения во всех ее аспектах связана с активизацией человеческого фактора, а это актуализирует роль высших мировоззренческих регуляторов поведения людей.

Широкий взгляд на мир, умение мыслить по-государственному, осознание своей роли в осуществлении вставших перед обществом задач, меры персональной ответственности за порученное дело, высокая нравственность и социальная активность — отличительные черты современного работника, причастного к выполнению руководящих функций.

Конечно, сама жизнь в своем течении к высоким и гуманным целям вырабатывает у людей необходимые качества, формирует в духе времени облик руководителя. Но задачи ускорения требуют активизации воспитательной работы общества в этом направлении. Это предполагает укрепление научных основ всей организаторской, хозяйственной и идеологической деятельности. Ведущая тенденция современности — интеграция науки и производства — обязывает партийные и хозяйственные кадры решать встающие перед ними вопросы, опираясь на науку, а ученых-обществоведов обобщать то новое, что рождает современная практика.

В последнее время партийные организации республики совместно с учеными ВПШ усилили внимание к социологическим исследованиям, к выработке научно обоснованных мер по существенному улучшению качества работы. Так, в Крымской области проанализировано мнение более пяти тысяч че-

ловек, представляющих основные категории кадров управления производством — директоров предприятий, председателей колхозов и директоров совхозов, начальников цехов, мастеров и бригадиров промышленных предприятий, транспортных и строительных организаций, управляющих отделениями и бригадиров сельского хозяйства, а также секретарей первичных парторганизаций. Получена оценка деловых и личностных качеств 2738 руководителей среднего звена и бригадиров. В г. Киеве опрошено 385 руководителей предприятий. В Днепропетровской области изучено мнение 399 мастеров и 124 начальников цехов, в Донецкой — 155 мастеров и 99 начальников цехов.

В Вышгородском районе Киевской области проанализированы предложения 179 руководителей промышленности, транспорта, строительства, связи, сельского хозяйства. В Полтавской области опрошены хозяйственные кадры промышленности.

Данный анализ способствовал укреплению единства организаторской, хозяйственной и политическо-воспитательной работы непосредственно на местах, в трудовых коллективах. Например, после Крымской областной научно-практической конференции, проведенной по итогам исследования, в горкомах и райкомах партии состоялись пленумы, собрания партийного актива. В каждой городской, районной парторганизации разработаны и осуществляются меры по формированию у хозяйственных руководителей устойчивого интереса к участию в идейно-воспитательной работе, понимания ими важности уметь работать с людьми. Шире практикуются собеседования с командирами производства по назревшим вопросам воспитания, их отчеты на заседаниях бюро горкомов и райкомов партии, парткомов, партбюро, собраниях трудовых коллективов.

Совместное изучение обществоведами и партийными работниками положения дел на местах позволило конкретизировать представления о реальных путях укрепления связи науки с жизнью, практикой партийной работы, способствовало развитию у руководящих работников вкуса к научному анализу явлений, потребности опираться в своей деятельности на науку.

Результаты реализованной целевой программы свидетельствуют о том, что хозяйственные руководители Крымской области имеют большие резервы. Областной комитет, горкомы, райкомы, первичные парторганизации принимают меры к тому, чтобы полнее использовать их воспитательный потенциал, активизировать человеческий фактор.

Внимание к этим проблемам значительно усилилось после апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС. Вопросы идейно-нравственной закалки хозяйственных руководителей, перестройки стиля и методов работы, повышения их роли в воспитании людей систематически обсуждаются на заседаниях бюро обкома, пленумах горкомов и райкомов, собраниях партийного актива. Утверждению руководителей в должности предшествует изучение не только их деловых и политических качеств, но и способностей как воспитателей. Каждый хозяйственник, входящий в номенклатуру обкома, проходит собеседование в отделе пропаганды и агитации.

Целенаправленно обобщается опыт деятельности директоров предприятий и объединений, председателей колхозов. Отдел пропаганды и агитации совместно с работниками соответствующих отраслевых отделов обкома партии организует семинары-практикумы, «круглые столы» по проблемам воспитания. Учеба проводится дифференцированно с 5 категориями кадров: работниками промышленности; сельского хозяйства; торговли и бытового обслуживания; строительства; связи.

В помощь хозяйственным руководителям, идеологическому активу в Доме политпросвещения создан банк данных передового опыта. Здесь концентрируется новейшая информация о достижениях научно-технического прогресса во всех отраслях народного хозяйства страны, республики, области, о положительном опыте организации воспитания трудящихся.

Эффективному решению вопросов социально-экономического развития трудовых коллективов, активизации воспитательной деятельности хозяйственных руководителей способствует то, что областные, городские и районные газеты, облтелерадиокомитет ввели постоянные рубрики и организовали специальные циклы теле- и радиопередач: «Руководитель-воспитатель», «Воспитывает коллектив» и др.

Масштабные задачи ускорения, активизация человеческого фактора, поворот всей организаторской работы к человеку труда побуждают партийные комитеты к поиску новых форм вовлечения хозяйственников, широкого актива в воспитательную деятельность. В этом плане заслуживает внимания опыт Кировского райкома партии. В трудовых коллективах этого района с марта 1986 года практикуются, например, идеологические планерки или совещания. В них принимают участие главные специалисты, руководители цехов, участков, отделений, бригад, ферм, секретари партийной и комсомольской организаций, их заместители по идеологической работе, председатель комитета профсоюза, руководители

общественных организаций, пропагандисты, политинформаторы, агитаторы. На эти совещания приглашаются также директор Дома культуры и заведующие сельскими клубами, инструктор по спорту, заведующий библиотекой, руководители медицинских учреждений (амбулатории, здравпункта), директор школы, заведующие детскими садами, комплексным приемным пунктом службы быта и торговой сетью.

На планерке обсуждаются работа администрации, профсоюзного комитета по улучшению условий труда, быта и досуга трудящихся, вопросы эффективности проведенных мероприятий идеологического характера, их влияния на повышение трудовой и политической активности людей.

Отдельные товарищи отчитываются о работе, выносят на обсуждение предложения по ее улучшению. Совещание определяет меры по устранению «узких» мест на производстве, улучшению условий труда, быта и отдыха работающих. Определяются задачи по проведению идейно-воспитательных мероприятий, организации занятий в системе марксистско-ленинского образования, конкретизируется тематика выступлений агитаторов и политинформаторов, участники совещания знакомятся с планами деятельности общественных организаций, кабинета идеологической работы по оказанию помощи агитационно-пропагандистскому активу.

В районе установлен единый день проведения идеологических совещаний, в которых участвуют секретари, члены бюро, работники аппарата райкома партии.

Практика организации совещаний по идеологическим и социальным вопросам заслуживает пристального внимания. Она способствует осознанию хозяйственными работниками необходимости непосредственного участия в воспитательной работе, ответственности за ее состояние в трудовом коллективе.

Исследование в Крымской области показало, что еще не все руководящие кадры считают свою воспитательную деятельность первейшим долгом. Так, только 46 % опрошенных руководителей оценивают личное участие в идейно-воспитательной работе как достаточно активное и содержательное. По мнению секретарей парторганизаций, регулярно работают с людьми лишь каждый третий руководитель предприятия, каждый десятый начальник цеха, бригадир. Это свидетельствует как о сложности процесса перестройки партийной и хозяйственной работы, главный смысл которой определяется отношением к живому делу, к людям, так и о скрытых больших резервах.

Сердцевиной и методологической основой формирования необходимых современному руководителю высоких политических, деловых и моральных качеств является научное, марксистско-ленинское мировоззрение. Ему принадлежит исключительно важная и всевозрастающая роль в жизни общества и личности. Оно — способ общественного самосознания человека. Его назначение — ориентировать человеческую жизнедеятельность соответственно общественным идеалам. Мировоззрение вооружает людей целостными, обобщенными представлениями о мире и человеке. Такие представления чрезвычайно важны и необходимы людям. Что есть мир и кто сам человек, в чем его сущность и смысл существования — эти вопросы ставит перед нами сама жизнь.

Стремительный научно-технический прогресс обостряет потребность людей в строго научных ответах на эти вопросы. В своей жизнедеятельности человек не обходится простой регистрацией фактов. Он строит свое отношение к миру под углом зрения исторической перспективы. Ему нужно не только знать, что есть мир и его собственное бытие в нем в настоящее время, но и какими они будут и какими должны быть в обозримом будущем. Человечество не может обойтись без целостного представления о совокупной общественной практике преобразования мира. Более того, объективные представления о допустимых границах и средствах вмешательства в природу, осознанная гуманная направленность развертывания сущностных сил человека становятся условием дальнейшего общественного прогресса.

Мы живем в космический, ядерный, противоречивый, динамичный (этот ряд можно продолжить) век. Он обнажает взаимную связь повседневных людских дел с общечеловеческими, глобальными проблемами. В этих условиях недопустимо смотреть на мир сквозь узкую щель личного или группового эгоизма. От хозяйственного руководителя требуется сегодня много больше, чем быть просто дисциплинированным исполнителем.

Многие руководители охотно, со знанием дела говорят о текущей хозяйственной кампании, о надоях и привесах, тоннах и т. д. Но не редко теряются, когда речь заходит о политическом анализе социально-экономических задач, научно-технических проблемах, о возможностях человеческого фактора.

Еще в большей мере это свойственно хозяйственным руководителям. Экстенсивное развитие экономики, ориентация на валовые показатели годами формировали у хозяйственни-

ков инерцию мышления, своеобразные представления о критериях успеха, уровне требований, предъявляемых к результатам своей работы. Ослабление внимания к социальной стороне производства является также следствием определенного перекоса в подходах к решению задач, в понимании смысла, путей и средств достижения прогресса, сочетания ближайших и перспективных целей. Поэтому ускорение социально-экономического развития предполагает усиление мировоззренческой подготовки хозяйственных кадров.

С другой стороны, могут ли грандиозные задачи ускорения решаться людьми малоинтеллектуальными, малокультурными?

Производство отнюдь не сводится к изготовлению вещей. В нем, как в зеркале, отражаются соответствующие общественные отношения, сам человек. Создавая продукцию, люди вместе с тем формируют и самих себя. Поэтому активизация их трудовой и общественно-политической деятельности зависит не только от материальных стимулов, улучшения условий труда и быта, но и от глубины осознания ими связи своей конкретной работы с задачами, стоящими перед обществом. И это возлагает на хозяйственного руководителя большую ответственность, обязывая его главное внимание уделять не вещному, а прежде всего человеческому фактору производства.

Осуществление курса на ускорение нуждается в развитии инициативы, творчества, самостоятельности работников, совершенствовании экономических методов хозяйствования. Это ставит руководителей перед лицом принципиально новых условий, предъявляет повышенные требования к их подготовке. Самостоятельность неотделима от ответственности и поэтому должна обеспечиваться зрелостью — профессиональной, идейно-политической, нравственной, гражданской. Инициатива в сфере производства и обмена материальных ценностей, в товарно-денежных отношениях должна быть мировоззренчески верно сориентирована, полностью соответствовать принципам, нормам и идеалам социалистического образа жизни.

Творчество в области экономики, как и в любой другой, может дать нужный эффект лишь при условии, если будет прочно основываться на научной методологии. Перестройка механизма хозяйствования, новые тенденции в экономике, поиск нестандартных подходов к решению назревших проблем требуют от хозяйственного работника умения не просто хорошо считать деньги, а в первую очередь предвидеть социальные результаты мер, на деле обеспечивать в каждом

конкретном случае приоритет государственных, общенародных интересов.

Следует иметь в виду и то, что научно-технический прогресс — явление не однозначное. Он таит в себе самые разнообразные возможности. НТП не только облегчает человеку жизнь, умножает его силы и укрепляет дух, но может также вселять и тревогу. Раздвигая границы общечеловеческого познания, он в то же время может формировать человека ограниченного, мыслящего узко, озабоченного извлечением максимальной сиюминутной выгоды.

Ускорение научно-технического прогресса — не самоцель, а средство обновления всех сторон общественной жизни, повышения культуры взаимоотношений между людьми, всестороннего развития личности. Оно должно вывести человека на новые горизонты мышления, качественно иной уровень сознательной социальной активности. Поэтому интенсификация производства на базе научно-технического прогресса повсеместно должна сопровождаться укреплением в обществе гуманистических ценностей, социалистической нравственности как практического воплощения коммунистического мировоззрения. Ныне хозяйственные кадры имеют дело со сложнейшей техникой. Возрастает значение их способности быстро ориентироваться в сложившейся обстановке и принимать верные решения. Урок Чернобыля — горестное свидетельство того, какой общественной бедой может обернуться дефицит социальной ответственности кадров.

Мы часто говорим о возросшей роли субъективного, человеческого фактора в истории. Это верно. Но верно не только в положительном аспекте. Невежество, мировоззренческая ограниченность тоже относятся к человеческому фактору. И, стало быть, это означает увеличение масштабов общественного ущерба, обусловленного субъективистским, недальновидным, узковедомственным решением. Экономия ресурсов, сырья, материалов, к примеру,— это веление времени, лозунг дня. Каждый хозяйственник, естественно, стремится откликнуться на этот лозунг. Но узко понятая экономия приводит чаще всего к противоположному результату — неоправданным потерям, расточительству.

Отсутствие широкого, государственного подхода к делу, узость мышления проявляются в разнообразных формах. Так, уже после XXVII съезда партии работники одного из предприятий г. Винницы выполняли необычное задание — два дня разбивали зеркала — 11 тыс. штук. Дело в том, что поставщики прислали партию зеркал с мутным пятном у ободка. Дирекция, чтобы не утруждать себя, списала их и приказала

уничтожить. Конечно же, зеркалам можно было найти применение. Но речь идет даже не о материальном убытке, а о негативных нравственных последствиях этой акции. В ней отразились многие наши недостатки, прежде всего ограниченность кругозора некоторых руководителей, неразвитость чувства хозяина своей страны.

Стремление достичь плановых показателей любой ценой обессмысливает и план, и труд. Один гонит план по зеркалам, чтобы, не взирая на качество, цель и значение того, что он делает, выйти на нужную цифру, другой — одним махом уничтожает результат труда целого коллектива, дабы быть в ладу со своими показателями.

Современному руководящему работнику необходим широкий, основанный на научном мировоззрении, взгляд на вещи. Чтобы управлять общественными процессами, надо быть подготовленным не только технически, но и социально-нравственно, мировоззренчески. Всякая недооценка такой подготовки в условиях возрастающей зависимости экономического и социального развития от инициативы, творчества каждого труженика в отдельности негативно сказывается на практике, тормозит общественный прогресс.

В этом плане заслуживает внимания оценка, данная в Программе КПСС, имевших место в 70-е — начале 80-х годов определенных неблагоприятных тенденций и трудностей в развитии нашего общества. Главное усматривается в том, что «не были своевременно и должным образом оценены изменения экономической ситуации, необходимость глубоких сдвигов во всех сферах жизни...» [6]. Поэтому один из самых серьезных уроков XXVII съезда КПСС, касающихся руководителей всех рангов и сфер деятельности, состоит в ответственном, объективном анализе состояния дел и перспектив их развития на каждом участке работы. А такой анализ возможен лишь на верной методологической, мировоззренческой основе.

В мировоззрении человека не только отражается, но и оценивается действительность. Научное мировоззрение — это синтез объективно истинного знания и партийно-классовой оценки явлений. Значение научного мировоззрения состоит прежде всего в социально-политической позиции человека, в его подходе к оценке социальных явлений. В современных условиях исключительную актуальность приобретает теоретическая и практическая работа по формированию у руководящих хозяйственных кадров потребности и умения оценивать события, факты, собственные поступки и решения политически, с позиций коренных интересов трудящихся. Это

обусловлено объективными законами общественного развития, расстановкой классовых сил в современном мире, задачами ускорения.

Руководящий хозяйственный работник — это также и политический руководитель масс. А осуществлять политическое руководство компетентно, со знанием дела невозможно без широкого идейно-теоретического кругозора. Учитывая огромную ответственность за реализацию курса на ускорение, которая ложится на кадры, занятые в сфере экономики, партия нацеливает партийные комитеты и парторганизации на усиление теоретической подготовки и идейно-нравственной закалки кадров, на воспитание у них политического, государственного подхода к делу, умения работать в условиях углубляющейся демократии.

Политика, как учил В. И. Ленин, есть концентрированное выражение экономики. Следовательно, хозяйственник является, во-первых, проводником экономической политики в конкретных условиях, на порученном ему участке. Он должен обеспечивать приоритетность общегосударственных интересов, добиваться того, чтобы сущность социалистической экономики, ее тенденции и цели находили свое адекватное отражение в каждом отдельном звене производства. Иначе ему не избежать политической близорукости, местничества.

Во-вторых, политический подход обязывает хозяйственного руководителя заботиться об обоснованности и материальном обеспечении своих решений. Экономика развивается по объективным законам. Она не терпит субъективизма, волевых решений. В противном случае страдают и общее дело, и люди.

В-третьих, руководитель обязан учитывать социальный аспект принимаемого решения. Какое влияние оно окажет на трудовой коллектив, будет ли способствовать утверждению и развитию отношений между его членами на принципах социальной справедливости, порядочности, уважения к человеческому достоинству, ответственности? Это вопросы не столько хозяйственные, сколько политические. От их конкретного решения зависит обновление общества в целом.

В-четвертых. Хозяйственный руководитель имеет дело с людьми, которых он организует на выполнение производственных задач в интересах общества, т. е. тех же людей. На работе человек проводит значительную часть своей жизни. Он не только производит определенные продукты, но и формирует самого себя, отношение к миру. Поэтому руководитель должен строить свою деятельность, исходя из единства хозяйственного и воспитательного ее аспектов. Организо-

ванность, компетентность, дисциплина, личная ответственность за порученное дело — эти составляющие социалистического стиля хозяйствования имеют важное воспитательное значение. Современный руководитель-воспитатель должен учитывать все стороны воздействия на человека — и социальную, и нравственно-гуманистическую, и идеологическую.

Остановимся на проблеме качества продукции. Ускорение общественного развития немыслимо без решения этой проблемы. Это затрагивает широкий круг вопросов обновления технического потенциала экономики, освоения новых технологий, внедрения в производство достижений науки и техники и т. д. Но это не только технико-экономическая, хозяйственная проблема. Задача повышения качества продукции имеет глубокий социальный смысл. Она непосредственно связана с улучшением организации, условий труда и жизни людей, с удовлетворением, формированием и развитием их потребностей, с отношением ко всем процессам, которые происходят в стране.

Борьба за высокое качество продукции — это борьба за уважительное отношение к общественному добру, социалистической собственности, к живому и овеществленному труду, к добросовестному и честному труженику, к человеческому достоинству. Поэтому данная проблема неотделима от развития социалистической нравственности. Высокое качество продукции — это не только следствие обновления техники, применения современных технологий, но и условие повышения технического уровня народного хозяйства, дальнейшего социального и нравственного прогресса общества.

И напротив, низкое качество продукции — это растрата материальных ресурсов и труда народа, девальвация человеческого фактора. Взять, к примеру, сферу производства бытовых товаров, которая непосредственно связана с удовлетворением повседневных нужд людей. Миллионы человекодней в год люди тратят на ремонт бытовой техники, десятки миллиардов киловатт-часов электроэнергии перерасходуется из-за ее несовершенства. Это утверждает статистика. Но никакая статистика не может учесть количества нервных клеток, разрушаемых при этом.

Есть у данной проблемы и идеологический аспект. Вещь делается людьми и для людей, за ней всегда стоит человек. Она — свидетельство культуры труда, уровня технологии, отношения к человеку, для которого предназначена. Вещь иногда потому и имеет такую власть над людьми, что в ней опредмечены сущностные силы человека, его интеллект, уме-

ние, отношение к себе и другим. Поэтому плохая работа сейчас не может быть явлением идеологически нейтральным. Нацеленная чаще всего на сиюминутную узковедомственную выгоду поточная штамповка без души сделанных вещей, предназначаемых для повседневного обихода трудящихся, вызывает массовое недовольство, не способствует ответственному и уважительному отношению человека к собственному труду, а следовательно, дурно влияет на нравственность общества. Плохой отечественной вещи люди часто предпочитают хорошую импортную. Случаи такой ориентации не могут рассматриваться вне всяких связей с обостряющейся и проникающей во все сферы бытия идейной борьбой и соревнованием двух мировых систем. Следовательно, задача коренного улучшения качества продукции выдвигается сейчас в центр всей экономической политики партии и практической работы. «Качество продукции,— отмечается в Программе КПСС,— должно быть предметом профессиональной и патриотической гордости» [7].

Хозяйственник, производя продукцию, строит вместе с тем и определенные общественные отношения. И сегодня очень важно, чтобы он понимал это, грамотно разбирался не только в своих профессиональных, частных, но и в общих, мировоззренческих вопросах. Поэтому необходимо усилить мировоззренческую направленность всех форм повышения квалификации и переподготовки хозяйственных кадров. Это, кстати, предусматривается Основными направлениями перестройки высшего и среднего специального образования в стране.

Главный двигатель прогресса — человек. Поэтому курс на ускорение общественного развития партия связывает с развитием инициативы и творчества масс, каждого труженика. Организующим и направляющим духовным началом деятельно-творческого отношения человека к жизни является научное мировоззрение.

Современный руководитель должен быть очень чутким к тому новому, прогрессивному, что рождается практикой. Но подготовлен к этому далеко не каждый. Для того чтобы подметить прогрессивную тенденцию и дать ей ход, нужно уметь видеть, а такое видение присуще только высокообразованному человеку.

Сегодня, пожалуй, не найти руководителя, который не говорил бы о необходимости мыслить по-новому, работать творчески. Часто, однако, к самим этим новым требованиям подходят с позиций прежней инерции. Мы, дескать, готовы работать творчески, скажите только, как нам это делать.

Ждать же чьих-то указаний относительно того, когда и как надо поступить в каждом конкретном случае, значит отводить себе роль бездумного, безынициативного, а потому и безответственного исполнителя. А сегодня нужны руководители зрелые, инициативные, способные принимать самостоятельные решения, брать ответственность на себя.

Формой мировоззрения на личностном уровне является убежденность. Убеждение — это знание, воспитывающее готовность к действию, воплощающееся в поступок. Поэтому формирование у кадров научного мировоззрения — это выработка их активной жизненной позиции, единства слова и дела. Ориентированная на количественные показатели оценка работы людей и ее результатов породила в нашей жизни ряд негативных явлений. Благополучная цифра, звонкая фраза вели как бы отдельную жизнь, сея вокруг формализм, показуху, брак.

Революционные перемены в обществе никогда не проходят гладко. Они всегда наталкиваются на сопротивление старого—привычных психологических установок, стилей мышления, инерцию. Практика свидетельствует, что перестройка резко обозначила тенденцию некоторых работников пристроиться к ней, так сказать, ускоряя бег по старой дорожке. Бывает, отсутствие перемен, новых подходов к решению наболевших вопросов прикрывается модной фразеологией. У иного товарища на деле еще ничего не изменилось к лучшему, а он заявляет, что уже и мыслит и действует по-новому. И говорит-то не о людях, а непременно о человеческом факторе...

Нельзя недооценивать вред этих тенденций, создающих видимость перемен, низводящих существо дела до очередной кампании, а по сути его дискредитирующих.

Если у руководителя слово расходится с делом, он не может рассчитывать на прочный авторитет в коллективе. Это одна из немаловажных проблем воспитания. Весьма актуальна она, как свидетельствуют результаты опроса, и для Крымской области. Так, на вопрос, адресованный руководителям промышленных, строительных и транспортных организаций «В какой мере Вам, как руководителю, удается выполнять свои обещания?» ответы последовали такие:

— как правило, удается — 67 %;
— удается в большинстве случаев — 29 %;
— далеко не всегда — 2 %.

Как видим, партийные организации должны позаботиться об укреплении авторитета руководителя в трудовом кол-

лективе. Ведь с фигурой организатора производства люди связывают и хорошее и плохое в той конкретной, реальной жизни, которой они живут. Поэтому личный пример руководителя, его убежденность, активная, принципиальная и справедливая позиция в решении возникающих вопросов будут оказывать все большее влияние на успех перестройки, возрастание социальной активности людей.

Повышение уровня мировоззренческой подготовки хозяйственных кадров обусловлено не только потребностями экономики, но и необходимостью активизации их участия в политико-воспитательной работе. Минуло время терпимого отношения к известной разобщенности хозяйственной и идеологической деятельности, когда привычным было считать, что обязанность хозяйственника — строить, производить, давать продукты, а идеологического работника — пропагандистски обеспечивать выполнение планов, что главный объект заботы одного — план, другого — воспитание человека.

Идейная зрелость людей, их высокая мировоззренческая подготовка — дело всей партии, условие и одно из слагаемых конечной цели ускорения социально-экономического развития нашего общества. Диалектика жизни требует повсеместного понимания того, что сложная и тонкая структура мировосприятия человека находится в постоянной связи со всеми системами общественного организма, и в первую очередь, естественно, с экономикой. Ныне успех любого начинания зависит от того, насколько полно выбор средств достижения конкретных целей согласован с высшей целью социалистического развития — благом человека.

Наконец, плохая организация производства не только не способствует, а просто вредит воспитанию людей. Это подтверждается и результатами исследований, проведенных в Крымской области. Так, 50 % опрошенных секретарей первичных партийных организаций основные трудности в идейно-воспитательной работе связывают с недостатками в организации производства.

Решение этой проблемы — условие эффективного использования воспитательного потенциала хозяйственных руководителей. Здесь важны два существенных аспекта: во-первых, высокая культура производства усиливает творческую функцию труда, стимулирует рост профессионализма работников, формирует их нравственность; во-вторых, это — необходимая предпосылка восприятия людьми идеологической информации.

К основным условиям производства относятся: его техническая вооруженность; уровень технологии; организация

труда; выполнение договорных обязательств предприятиями-смежниками; состояние быта.

Стало быть, улучшение условий производства,— а они оценены как нормальные только 15 % опрошенных хозяйственных руководителей,— вопрос первостепенной важности. Почти треть опрошенных считает, что эти условия пока слабо влияют на высокую эффективность труда.

Кроме того, начальники цехов, мастера и управляющие отделениями не удовлетворены организацией досуга, что тесно связано как с производственными, так и с идейно-воспитательными вопросами. По-видимому, партийным комитетам, первичным парторганизациям при рассмотрении хода выполнения планов экономического и социального развития трудовых коллективов следует уделять этим проблемам больше внимания.

Активизация человеческого фактора актуализирует вопрос об осознании хозяйственными руководителями своей важной воспитательной роли. В условиях экстенсивного развития экономики, господства количественных показателей хозяйственник заботился главным образом о численности мероприятий в подведомственных ему коллективах. Новые условия диктуют необходимость серьезной перестройки идейно-воспитательной работы. Они требуют от хозяйственных руководителей осознанного отношения к социальным проблемам как к важнейшему политическому делу, умения работать с людьми, создавать благоприятные условия для их высокопроизводительного труда и полнокровной жизни, утверждать в коллективах атмосферу творческого поиска. Из всех дел это, пожалуй, одно из самых важных и сложных. В процессе подготовки специалистов для народного хозяйства этому, однако, пока что не уделяется достаточного внимания: ни в вузах, ни в институтах повышения квалификации и переподготовки специалистов.

Выдвинутый на руководящий пост специалист сам, чаще всего «методом» проб и ошибок, приобретает необходимые качества, выстраивая свою структуру взаимоотношений с людьми. И тут все зависит от его общей культуры, такта. Ответственнейшее дело отдано тем самым на волю случая.

По данным исследования в Крымской области, около 30 % бригадиров, 47 % мастеров, свыше 50 % начальников цехов, руководителей предприятий, вступая в должность, не обладали необходимыми знаниями, навыками и умением работать с людьми. Подавляющее их большинство вынуждено самостоятельно восполнять этот пробел в процессе работы. Многие хозяйственные руководители ощущают недостаток

в знаниях психологии человеческих взаимоотношений, а также научных основ управления.

Результаты исследований свидетельствуют также о том, что в деле активизации воспитательной деятельности хозяйственных руководителей еще слабо используются возможности средств массовой пропаганды. Анализ газетных публикаций, например, показывает, что наиболее редко освещаются вопросы, касающиеся отношений руководителей с подчиненными, воспитательного эффекта управленческих решений, воспитательной работы руководителей в целом.

Эта проблема чрезвычайно важна в плане повышения культуры человеческих взаимоотношений. А в ней содержится большой резерв улучшения качества работы, совершенствования морально-психологического климата в трудовых коллективах, идейно-нравственного воспитания трудящихся. «Нравственное воспитание,— отмечает писатель И. Васильев,— это система, включающая в себя и вековой опыт народа, и весь наш партийный опыт, и научные рекомендации; это сложнейшее искусство, требующее знания педагогики и психологии, это — творчество более сложное, чем инженерное или агрономическое, и овладеть этим искусством хозяйственник обязан» [8].

Исходя из этого, следовало бы, как представляется, внести в систему подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов определенные коррективы. Основной базой профессиональной и политической подготовки хозяйственных кадров была и остается высшая школа. Здесь будущие командиры производства приобретают необходимые концептуальные знания, овладевают теорией марксизма-ленинизма, приобщаются к практике организаторской и воспитательной работы в трудовом коллективе.

Важнейшая роль в формировании у специалистов народного хозяйства качеств, присущих политическому руководителю, принадлежит общественным дисциплинам. Стратегия ускорения ставит на повестку дня вопрос о необходимости существенного улучшения преподавания общественных дисциплин в высшей школе в целом, в технических и отраслевых вузах в особенности. Известные технократические перекосы в подходах к производству, культуре, воспитанию определенным образом сказались и на обществоведении, на удельном весе общественных дисциплин в учебном плане, уровне их преподавания и, естественно, на отношении к ним обучающихся. Доля общественных наук в учебных планах технических вузов сравнительно невелика. В Академии народного хозяйства, где обучается высший командный состав

производства, общественные науки, к примеру, занимают 3—4 % от общего объема преподаваемых дисциплин. Это значительно меньше, чем в соответствующих заведениях развитых капиталистических стран. В США, например, в высшей технической школе удельный вес общественных дисциплин в среднем достигает сейчас почти 25 %, а в высших школах управления — 30—40 % учебного плана. Повышенное внимание на Западе к соответствующей политической направленности систем подготовки кадров является реальным фактом, который, конечно же, должен быть учтен в процессе осуществляемой в нашей стране перестройки высшего образования.

Всесоюзное совещание заведующих кафедрами общественных наук, состоявшееся в октябре 1986 года в г. Москве, констатировало необходимость поднять преподавание общественных дисциплин на качественно новый уровень, в полной мере использовать возможности этих наук для формирования научного, коммунистического мировоззрения специалистов. В этой связи представляется целесообразным предусмотреть меры, направленные на углубленное изучение хозяйственными кадрами кардинальных вопросов марксистско-ленинской концепции человека, индивидуальной психологии, а также на более основательное овладение ими навыками организаторской и воспитательной работы в трудовом коллективе.

Ускорение осуществляется людьми и для людей. Чем выше уровень их сознательности, прочнее мировоззренческие устои, тем успешнее будет осуществляться процесс революционного обновления нашего общества.

## § 3. Перестройка и руководитель

В условиях осуществляемых в стране преобразований авторитет руководителя, его умение вести за собой коллектив в значительной степени зависят от того, насколько глубоко он сам осознал стратегию и тактику партии, способен ли психологически перестроиться, умеет ли работать и мыслить по-новому.

До недавнего времени главным в деятельности хозяйственного руководителя считались лишь организация производства и выполнение плана. Порой закрывались глаза на то, что план обеспечивался любой ценой, результаты достигались без учета воспитательного воздействия. Тем самым мы сознательно устранялись от основного — не видели человека

в сложном переплетении производственных отношений. Но время такого верхоглядства прошло. Теперь, перестраиваясь, мы самокритично подходим к оценке сделанного, стремимся глубже и полнее учесть диалектическую связь процессов руководства трудовыми коллективами с расширением творчества масс.

В Крымской области ныне около 7 тыс. руководителей предприятий, учреждений и организаций, производственных и других объединений, свыше 11 тыс. начальников цехов, смен, участков, около 16 тыс. мастеров. Корпус руководителей, как видим, большой. Достаточно высок профессиональный уровень наших командиров производства — более 68 % имеют высшее специальное образование, 34 % — необходимый стаж работы (в том числе на одном предприятии более 10 лет). Что же тогда мешает этой солидной армии хозяйственных руководителей, призванных быть организаторами, настоящими командирами производства, обеспечить успех, наладить четкую, слаженную, творческую работу каждого трудового коллектива?

Эти факторы обусловливают стиль руководства. Можно назвать немало директоров предприятий Крымской области, которые постоянно, изо дня в день совершенствуют умение работать с людьми, утверждая новый стиль руководства. Это председатель колхоза «Украина» Кировского района Н. И. Бернадский и многие другие.

«Школу» председателя колхоза «Россия» Красногвардейского района, Героя Социалистического Труда В. И. Криворотова с благодарностью вспоминают И. Ф. Опацкий, Н. В. Демшевский, Е. В. Шевченко, которые, пройдя у него обучение, были выдвинуты на самостоятельную руководящую работу. Они достойно претворяют в жизнь уроки, полученные в колхозе «Россия», успешно продолжают дело своего учителя.

Этих руководителей прежде всего отличают широта мышления, политический подход к любому делу, умение видеть перспективу, связывать развитие производства со становлением самого человека.

Какими же качествами должен обладать руководящий работник?

Пожалуй, трудно выделить самые что ни есть характерные. Идейная убежденность, преданность делу партии, энергия, инициатива в решении хозяйственных и других вопросов?.. Безусловно. Высокая требовательность к себе и к подчиненным, ответственность, скромность?.. Конечно. А разве

не важны такие черты, как обаяние, тактичность, обходительность?

Люди хотят видеть в каждом должностном лице образцового работника и безупречного человека. Это, пожалуй, наиболее характерно для общественного мнения о руководящих кадрах. Вряд ли найдем другую категорию людей, в отношении которых народная молва была бы столь же пристрастна. И это обязывает наших командиров производства быть лучше, морально чище. Можно даже сказать, что личные качества руководителя — вопрос далеко не личный. Для общества необходимо, чтобы люди, получившие право управления, отличались как высоким профессионализмом, деловитостью и предприимчивостью, так и глубокой порядочностью, скромностью, культурой, нравственной чистотой.

Вот почему сегодня важно усиливать индивидуальный акцент в воспитании самих руководителей. При этом должна возрастать роль трудовых коллективов, первичных партийных организаций, дающих «путевку» в жизнь резерву на выдвижение.

Но всегда ли соблюдаются последовательность, принципиальность при оценке личных качеств претендента на руководящую должность? Увы, не всегда. Особенно это характерно для трудовых коллективов, где царит обстановка ложного «благополучия» — нет должной требовательности его членов друг к другу, усилиями отдельных администраторов наглухо закрыты пути для свежей волны критики и самокритики. Разумеется, такие коллективы в первую очередь нуждаются в оздоровлении.

Совершенно очевидно, что масштабы научно-технического прогресса, увеличение хозяйственных связей предъявляют повышенные требования к экономическому и социальному результату управленческих решений. Возрастает значение таких качеств руководителя, как инициатива, социалистическая предприимчивость, хозяйская сметка.

Морально-волевые качества организатора производства приобретают все большее значение по мере усиления роли субъективного фактора, нравственных начал в производственной и общественной жизни. Кое-кто из руководителей, неправильно понимая сущность такого явления, как предприимчивость, пытается любыми средствами достичь желаемого результата, обеспечивая сиюминутную выгоду. При этом зачастую происходит отступление от норм социалистической нравственности, допускается нарушение законности.

Доверительные, искренние отношения руководителя с подчиненными складываются лишь тогда, когда те видят

в нем образец деловитости, честности, порядочности. Понимая это, партийные комитеты решительно взялись за воспитание воспитателей. Проведены аттестация кадров, собеседования с руководителями-коммунистами, усилился контроль за выполнением ими положений Устава КПСС. В результате заметно возросла требовательность к кадрам. Вместе с тем еще нередки случаи формальной самокритики, когда тот или иной администратор на людях распекает себя за недостатки, но ничего не делает для их устранения.

Длительное время, к примеру, не справлялся с плановыми заданиями Джанкойский машиностроительный завод. Сельское хозяйство недополучало тысячи тракторных прицепов. Коммунисты предприятия вроде бы били тревогу: бурно проходили партийные собрания, звучала критика, назывались причины негативного отношения к делу, принимались решения «поправить», «устранить». Но дело от этого не улучшалось. И тогда делегат XXV съезда КПСС С. Г. Шаров, делегат XXVI съезда Компартии Украины А. В. Филатов и другие ветераны труда выступили в областной газете «Крымская правда» с коллективным письмом, в котором вскрыли имеющиеся недостатки. Письмо по-настоящему всколыхнуло рабочих машиностроительного завода. Начался поиск резервов. Были приняты меры по наведению порядка и дисциплины. Предприятие вышло из прорыва.

Это пример обратной связи, когда сами трудящиеся активно влияют на перестройку стиля руководства, пример демократизации управления, в процессе которого коллектив реализует право быть ответственным за конкретные результаты. Но отсюда вытекает еще один урок для партийных работников, прежде всего для Джанкойского горкома партии, которому следовало бы подумать, в чем заключается живая организаторская работа в массах.

Широкие возможности для повсеместного развития демократических начал в решении производственных задач открывает Закон СССР о трудовых коллективах. На ряде предприятий Севастополя и Керчи, Симферополя, Евпатории и Ялты проведена значительная работа по приобщению тружеников к решению государственных задач. Вместе с тем, как показывает анализ, еще не достигнуты ожидаемые результаты. Зачастую издержки в этом деле обусловлены узостью политического кругозора отдельных руководителей, которые, как ни странно, усматривают в применении закона чуть ли не ущемление своей административной автономии.

Взять, к примеру, Евпаторийскую швейную фабрику. Предприятие вступило в строй еще в 1982 году, но до насто-

ящего времени так и не может достичь проектной мощности. Одна из причин состоит в том, что ежегодно дефицит рабочей силы здесь колеблется от 22 до 30 %. Известно, что люди от добра добра не ищут. Так, при финансировании строительства этого объекта совершенно не были предусмотрены средства на создание социальной базы. В свое время и Евпаторийский горком партии, и дирекция фабрики не приняли мер для преодоления диспропорции между развитием производственной и непроизводственной сфер. Позже, когда уже вступил в силу Закон СССР о трудовых коллективах, евпаторийские швейники не воспользовались данными им полномочиями, не потребовали от руководства серьезно заняться решением назревшей проблемы. При этом полагались на то, что в ответе за все дирекция, которой, как говорится, сверху все видно. Недальновидность руководства и инертность коллектива и привели к такому положению.

К сожалению, далеко не все руководители по-настоящему заботятся об улучшении труда и быта рабочих и служащих. Причем примеры можно привести и по экономически развитым предприятиям, таким, в частности, как производственное объединение «Фотон», Керченский металлургический завод имени Войкова, управление общественного питания г. Феодосии, комбинат «Крымспецстрой», тресты «Симферопольпромстрой», «Крымкурортстрой». Здесь не принимаются меры по коренному улучшению условий жизни в рабочих общежитиях, нет своих пионерских лагерей и пансионатов.

Там, где не решаются социальные проблемы, люди не дорожат своим рабочим местом, как правило, низки дисциплина и ответственность. В ходе социологического исследования только 50 % начальников цехов и мастеров дали оценку имеющимся условиям труда и быта как способствующим добросовестному отношению к труду. Почти треть опрошенных заявили, что эти условия либо слабо, либо вовсе не влияют на формирование атмосферы высокой требовательности.

Забота об улучшении условий труда и быта людей — первостепенная задача партийных комитетов, каждого хозяйственного руководителя. Сегодня она приобретает политическое звучание. Ведь все наши планы решаются непосредственно в трудовых коллективах.

Масштабные задачи ускорения нельзя решить опираясь лишь на голый энтузиазм, с помощью лозунгов и призывов. Каждый трудовой коллектив должен постоянно изыскивать и осуществлять конкретные инженерно-экономические, организационные и воспитательные меры, чтобы наращивать

производственные мощности и на этой основе решать не только экономические, но и социальные проблемы. Исключительно важно, чтобы активно внедрялись технические и технологические новшества, передовые формы управления, планирования и организации труда. И в этом решающее слово за руководителями трудовых коллективов.

Мы часто говорим об экономическом уроне, причиненном потерями и издержками производства. Но как велик нравственный ущерб, который наносится работникам, когда гибнут плоды их труда! Экономия и бережливость, рачительное отношение к народному добру становятся общегосударственным делом, необходимо везде поставить надежный заслон потерям. И кто, как не руководитель, должен выступать застрельщиком этого важного дела! Но пока еще во многих случаях мы далеки от желаемого.

Преждевременно выходят из строя техника и дорогостоящее оборудование. При уборке кукурузы в поле остались початки... В результате неудовлетворительного хранения пропадает сваленное под открытым небом удобрение... За всеми такими фактами стоят конкретные люди — руководители и исполнители, которых в данном случае объединяет самое страшное — равнодушие.

Ежегодно, скажем, в хозяйствах «Крымптицепрома» убытки исчисляются миллионами рублей. Если потери скота и птицы сократить хотя бы наполовину, можно было бы получить дополнительно почти 4 тыс. тонн мяса.

Или другой пример. В 1985 году на складах области скопилось неустановленного оборудования на сумму в 54 млн. рублей. Ежегодно 1,7 млн. рублей тратится на складирование и уничтожение отходов производства. На свалку, в частности, вывозится 27,8 % отходов, содержащих пластмассу, сжигается свыше 15 % древесины. Вот где мы теряем те материалы, которых не хватает в промышленности и строительстве. Задача партийных комитетов заключается в том, чтобы, не подменяя функции хозяйственных руководителей, сдвинуть дело с мертвой точки, наконец-то начав предметно заниматься вопросами сбережения сырья, ресурсов, топлива, электроэнергии, тепла, воды. Предметно — значит конкретно, с выходом в каждый трудовой коллектив.

Одним из важнейших качеств современного руководителя по праву является умение выбирать наиболее эффективные методы и средства для достижения намеченной цели. В этом плане возрастает его роль в утверждении передового опыта организации труда и производства.

В настоящее время в Крыму более 13 тыс. бригад перешли на прогрессивные методы работы. Они широко применяют предоставленные им полномочия в решении вопросов организации труда, морального и материального стимулирования, нравственной закалки людей. Это приносит свои плоды. Например, в колхозе имени Кирова Красногвардейского района садоводческую бригаду возглавляет Иван Филиппович Малый. Организация труда здесь строится на принципах коллективного подряда. Не случайно из года в год бригада выполняет условия договора.

Вместе с тем бригадная форма организации труда не везде получила признание. Немало коллективов, где крайне медленно внедряется хозяйственный расчет. Но еще хуже, когда ограничиваются полумерами, соблюдая лишь для «приличия» атрибуты бригадного подряда. Весьма слаба забота об инженерном обеспечении инициативы в низовых звеньях производства. Отдельные руководители еще не проникнулись пониманием глубокого политического смысла новой формы организации труда.

Руководящие кадры нацеливаются на создание необходимых условий для успешной реализации типового Положения о хозрасчетных бригадах, а также на повышение воспитательного потенциала подряда. Коллективная форма организации и оплаты труда — путь к продуктивному использованию воспитательных резервов хозяйствования. В хорошо отлаженном планировании, нормировании, премировании, учете и контроле — важнейшая предпосылка формирования высоких морально-деловых качеств работников. Каждому руководителю необходимо рассматривать и использовать эти хозяйственно-экономические рычаги как действенные факторы воспитания.

Если внимательно проанализировать процесс создания хозрасчетных бригад, то обнаруживается характерная особенность — рабочие больше заинтересованы в переходе на прогрессивную форму организации и оплаты труда, чем руководители. В чем же дело?

Консерватизм хозяйственников объясняется нежеланием обременять себя дополнительными хлопотами прежде всего организационного порядка. Сказывается сила инерции. Во многих случаях вместо активных действий администратор занимает выжидательную позицию: посмотрим, мол, как получится у других. Такую тенденцию необходимо решительно преодолевать. На это нацеливает январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС.

На XXVII съезде партии подчеркивалось: «Как только на предприятиях начинают серьезно заниматься улучшением организации и стимулирования труда, повышать дисциплину и требовательность, выявляются резервы, о которых раньше и не подозревали» [9].

Это можно проследить, в частности, на примере производственного объединения «Севастопольский морской завод имени Серго Орджоникидзе». Первый бригадный подряд, осуществленный на стапельном участке корпусного цеха, обеспечил сокращение периода постройки плавучих кранов на полтора месяца. На монтаже судна «Советская Украина» комплексная бригада трубомедницкого цеха, взяв подряд, сумела уменьшить сроки выполнения работ с тридцати суток до восемнадцати. Подобных примеров можно привести немало.

Пожалуй, самым важным общественно-политическим итогом развития коллективных форм работы является широкое привлечение трудящихся к управлению производством. На Севморзаводе около 600 рабочих коллективов имеют активно действующие советы бригад, свыше 700 сформировали свои профгруппы и в 370 есть парторганизаторы. В каждом цехе созданы советы бригадиров, а их председатели входят в совет бригадиров объединения.

Совет бригадиров совершенно по-новому рассматривает статус рабочего вожака на производстве, его прямое участие в решении производственных вопросов. Следует отметить, что первый такой совет создан здесь по опыту Калужского турбинного завода одиннадцать лет назад. За это время окончательно определились его функции, права и обязанности. Задачей партийных организаций является повседневное и пристальное внимание к внутренней жизни бригад нового типа, к процессу организации работы людей по единому наряду.

Практика показывает, что реализация на деле воспитательного потенциала хозяйственного руководителя находится в прямой зависимости от его политической культуры. Личное участие директора завода, фабрики или объединения в политической деятельности стало его жизненной потребностью. Свыше 3 тыс. командиров производства составляют ядро агитационно-пропагандистского актива областной парторганизации.

Важной формой активизации воспитательной деятельности руководящих кадров являются единые политдни. Ежемесячно этой формой работы в Крымской области охватывается до полумиллиона человек. В трудовых коллективах выступают свыше 8 тыс. руководящих работников. В их адрес посту-

пают тысячи вопросов, предложений, критических замечаний. Значительно расширилась аудитория телевизионных политдней.

Важно, чтобы люди видели в руководителе не только официальное лицо, а прежде всего человека, который живет их нуждами и заботами. Недопустимо подменять живой обмен мнениями, откровенный разговор трескучими самоотчетами, пересказыванием прописных истин. Повсеместной поддержки заслуживает практика подведения итогов единого политдня на заседании бюро партийных комитетов.

Положительный результат воспитательной работы достигается там, где используется все многообразие форм взаимодействия руководящих кадров с массами: не только доклады и лекции на политические темы, но и встречи в цехе, бригаде, по месту жительства, посещение семей трудящихся, выступление в печати, по радио, на телевидении. Пока же данные социологического исследования свидетельствуют о том, что некоторые руководители без должной ответственности и понимания относятся к таким формам идеологической работы, как совещание, стенная печать, политическая и экономическая учеба. В чем причина такого положения?

Изучение проблемы показывает, что многие недостатки обусловливаются слабой методической подготовкой самих руководителей. Поэтому в настоящее время отдел пропаганды обкома, горкомы и райкомы партии вырабатывают конкретные рекомендации в помощь организаторам производства. Казалось бы, дело простое: изучить передовой опыт, определить направления, подключить к созданию разработок опытные идеологические кадры, психологов, социологов — и проблема решена. Но это лишь на первый взгляд. Самое главное — не погубить хорошую идею шаблоном, не пустить живую работу с людьми по наезженной колее, не заорганизовываться.

С положительной стороны зарекомендовали себя идеологические планерки, проводимые на предприятиях Севастополя, Керчи, Красноперекопска, в некоторых районах области. Они позволили «повернуть» начальников цехов, отделов, бригадиров и мастеров к вопросам повышения действенности соревнования, укрепления дисциплины, создания здорового морально-психологического климата в коллективах.

Как уже подчеркивалось выше, велика роль в идейной закалке трудящихся марксистско-ленинского образования. Решающая фигура в ее системе — пропагандист. Это ответственное поручение доверяется наиболее подготовленным коммунистам. И далеко не случайно, что каждый четвертый

возглавляющий ныне школы и семинары политической и экономической учебы— руководитель коллектива. Для многих из них пропагандистская работа стала, по существу, общественной профессией.

Есть в Крыму опытный пропагандист председатель колхоза «Родина» Раздольненского района Александр Егорович Мыльников. Коллектив, который он возглавляет, известен в области. Его отличают уверенные темпы роста производительности труда, производства и продажи государству сельскохозяйственной продукции. Немалая заслуга в этом принадлежит А. Е. Мыльникову. Для стиля его деятельности характерны умение четко определить ближайшие и перспективные цели в развитии экономики, коллективно, в том числе и на занятиях, намечать кратчайшие пути их достижения. Все это с полным основанием можно назвать политическим подходом к делу.

Руководящие кадры должны вносить более весомый вклад в улучшение лекционной пропаганды, особенно по таким важным направлениям, как проблемы научно-технического прогресса, совершенствование хозяйственного механизма, внедрение передового производственного опыта. Именно пропагандистская деятельность помогает многим руководителям глубоко осмыслить процесс интенсификации производства. В результате появились выпущенные республиканским издательством «Таврия» книги председателя колхоза имени М. И. Калинина И. А. Джемериса «Интенсификация кормопроизводства в колхозе», генерального директора научно-производственного объединения «Элита» Н. П. Демченко «Ориентир — конечный результат» и другие.

И все же сегодня мы не можем утверждать, что все хозяйственные руководители — подлинные воспитатели трудовых коллективов. И дело здесь не только в их субъективном отношении к воспитательной работе среди трудящихся, но и в уровне и качестве их идейно-теоретической подготовки. В области сложилась система марксистско-ленинского образования руководящих кадров. В основных ее звеньях — областной, городских и районных школах партийно-хозяйственного актива, университете марксизма-ленинизма, в различных семинарах пополняют свои знания свыше 6 тыс. человек. Все эти формы учебы подчинены тому, чтобы кадры не останавливались в своем росте, расширяли политический кругозор, повышали профессиональный уровень, овладевали искусством управления и воспитания людей.

Хорошо известно, что человека нельзя обучить, например, управлению автомобилем, читая ему одни лекции. А вот уп-

равлению хозяйством, считается можно. О деловых играх, с помощью которых учились бы руководители управлять коллективами, а не только технологическими процессами, о выездных занятиях по изучению передовой практики хозяйствования и воспитания пока приходится только мечтать. Словом, опять-таки необходим творческий, конкретный подход.

Однако еще многие партийные комитеты не отрешились от устаревших схем. Так, скажем, Бахчисарайский райком партии вынес на рассмотрение бюро отчет директора совхоза-завода «Бурлюк» о работе с кадрами. Тема для разговора важная, актуальная. Но даже при такой формулировке вопроса у работников райкома не нашлось ни времени, ни, очевидно, особого желания оценить воспитательную роль директора. Ограничились в райкоме однобоким решением — проанализировали только хозяйственную деятельность руководителя. Естественно, результат от такого рассмотрения получился значительно ниже, чем мог быть.

Современный этап развития нашего общества нуждается в экономических методах руководства, стимулирующих заинтересованность каждого работника, коллектива в использовании резервов, повышении качества продукции и снижении затрат. Без этого не может плодотворно функционировать социалистическое хозяйство.

В руках командира производства находятся важнейшие рычаги воздействия на «социальное самочувствие» трудящихся. В частности, нормирование, планирование, материальное стимулирование, учетно-контрольная и распорядительная деятельность, организация труда и быта. Все это и образует тот фундамент, прочностью которого определяется эффективность воспитательной работы. И дело за тем, чтобы превратить совокупность организационно-хозяйственных факторов из сопутствующих в активно действующие факторы общественного воспитания людей.

## ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: УСЛОВИЯ, ТРЕБОВАНИЯ, СОДЕРЖАНИЕ

### § 1. Руководитель-воспитатель: современные требования

Выдвинем «педагогическую гипотезу»: руководитель воспитывает потому, что обладает не присущими подчиненным качествами.

Однако где же он их приобретает? Каковы они? Наше исследование не выявило какие-либо специфические черты, свойственные организаторам производства, которые необходимо воспитывать у всех членов трудового коллектива. Это отнюдь не означает, что руководитель не обладает рядом черт, формирующихся в процессе хозяйственного руководства и необходимых для этого (например, умение организовать труд большого количества людей). Думается, качества такого рода вряд ли целесообразно воспитывать у каждого члена трудового коллектива.

Нельзя также утверждать, что руководители — самые честные, самые смелые, самые добросовестные и т. п. люди, хотя это, как и многое другое, присуще им в значительной степени. Имеет значение, правда, тот факт, что хозяйственный руководитель — это, как правило, умудренный жизнью, зрелого возраста человек. В условиях же значительного и постоянного омоложения кадров к руководству приходят технически и экономически грамотные, способные кадры. Однако многие из них не обладают достаточным опытом работы с людьми, в том числе воспитательным.

Анализировалось и сопоставлялось множество и других гипотез, концепций, точек зрения. В том числе и те, в соответствии с которыми хозяйственный руководитель «не обязан быть воспитателем трудового коллектива», или, напротив, «без него развалится вся идейно-воспитательная работа», или, наконец, те, где отождествляются качества хозяйственного руководителя вообще (их в специальной литературе насчитывается около 200) и хозяйственного руководителя как воспитателя. В итоге остался один вариант. Этот вариант назовем «управленческо-идеологической гипотезой».

Правомерность данного подхода подкрепляется тем, что

идеологическая работа пронизывает все виды деятельности, в том числе руководящую, управленческую.

Хозяйственный руководитель может воспитывать коллектив в силу своего положения, места в системе общественного производства. Он отвечает за коллектив, за большой диапазон действий в достижении единой цели, для этого ему даны значительные права и обязанности. Руководитель, выступая субъектом управления, выполняет функции, соответствующие стадиям управленческого цикла: выработку и принятие управленческого решения, организацию, регулирование, коррегирование, учет и контроль. Осуществление этих и других функций предполагает воспитательный элемент. В. И. Ленин, который связывал политику с управлением, подчеркивал, что в политической деятельности «... всегда есть и будет известный элемент педагогики» [1]. Основные группы методов управления (экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические) также включают воспитательный аспект.

Хозяйственный руководитель становится воспитателем трудового коллектива, когда в процессе управления создает желаемые (привлекательные) ситуации в коллективе, разрешает вынужденные (неблагоприятные, конфликтные), получая положительный, а иногда и негативный воспитательный эффект. При этом эффективность управленческих санкций в значительной степени определяется характером всей системы мер поощрения и наказания, которую применяет руководитель и в которой проявляется стиль его деятельности. Воспитательный аспект деятельности организатора производства проявляется в целеполагании, проектировании развития коллектива, разработке задач, выборе средств, формировании традиций, ценностей. Особо выделим его роль в воспитании кадров.

Возрастание воспитательной роли руководителя определяется усложнением задач, объекта, самой системы управления. В условиях дальнейшей демократизации общества, растущей коллективной заинтересованности его членов управленческая ориентация на «командование» испытания практикой не выдерживает. «Вопрос состоит в том,— указывал В. И. Ленин,— чтобы сознательный рабочий чувствовал себя не только хозяином на своем заводе, а представителем страны, чтобы он чувствовал на себе ответственность» [2]. КПСС в новой редакции своей Программы отмечает важность последовательной линии на развитие творческой инициативы трудящихся и их все более полное вовлечение в процесс управления производством [3].

Оценивая перемены, происходящие в обществе, июньский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС подчеркнул, что идет наступление на бюрократизм, постепенно преодолеваются административно-нажимные методы руководства.

Сегодня становится особенно отчетливой роль руководителя в активизации человеческого фактора современного производства. К тому же сам хозяйственник выступает в качестве неотъемлемого элемента этого фактора. Благодаря положению в системе общественного производства, каждодневной работе с кадрами, общению с трудящимися значение положительных качеств руководителя усиливается многократно. При этом соответственно усиливается и воздействие на коллектив его отрицательных черт.

Ускорение социально-экономического развития, новое представление о роли трудового коллектива предъявляют и новые требования к хозяйственному руководителю как воспитателю трудового коллектива. Первоочередная проблема — осмысление этих требований, разработка теоретической модели «хозяйственный руководитель — воспитатель трудового коллектива». Она необходима для преобразования, управления той социальной реальностью, аналогом которой является. Проведенное исследование показало, что реальная модель «хозяйственный руководитель — воспитатель трудового коллектива» определяется прежде всего стилем руководства.

Проблемы стиля руководства всесторонне рассматриваются в трудах руководителей партии и государства, в специальной литературе. Это позволяет избежать возможного упрека, что мы одно неизвестное определяем через другое. Мы же рассмотрим лишь один аспект стиля хозяйственного руководителя — воспитательный. Предварительно обозначим стиль руководства как качественную сторону руководящей деятельности.

Конструируя теоретическую модель, думается, неверно «наделять» хозяйственного руководителя набором всех известных педагогике качеств. С абстрактно-воспитательной точки зрения, проблема «хозяйственный руководитель — воспитатель трудового коллектива» решается предельно просто: руководителю необходимо изучать педагогику и постараться по возможности действовать в соответствии с педагогической наукой. Правда, можно было бы поставить вопрос — с какой педагогикой? Если с той, которой руководствуется школа, то, во-первых, она не рассчитана на взрослых, а во-вторых, в связи с проводимой в школе реформой у нас есть основания усомниться в ее действенности. Очевидно, можно возлагать определенные надежды лишь на педагогику, ориентированную

на взрослых, и, в частности, педагогику руководства, о которой есть основания говорить как о будущей самостоятельной научной и учебной дисциплине. И все же не стоит пытаться превратить хозяйственных руководителей в профессиональных педагогов.

Воспитательный аспект деятельности организаторов производства прямо зависит от хозяйственных задач, структуры руководящей деятельности. Именно под таким углом зрения высвечивается реальное содержание работы руководителя как воспитателя трудового коллектива.

Воспитание отдельных членов коллектива для хозяйственного руководителя — лишь дополнительный момент, ибо коллектив не есть сумма индивидов, как и общество, а представляет собой совокупность конкретных общественных отношений прежде всего производственных. Отсюда иные цели воспитания, которые, к сожалению, не получили пока достаточного отражения в литературе. Среди данных целей очевидны такие, как необходимость (потребность) в выполнении планов и социалистических обязательств, готовность (способность) коллектива к выполнению производственного задания, умение перестраиваться с изменением производственной программы, сплоченность коллектива, его целеустремленность, творческий поиск и сознательная коллективная ответственность. Иначе говоря, хозяйственный руководитель выступает воспитателем трудового коллектива в той мере и в тех формах, в каких это нужно для осуществления эффективного руководства. Они как раз и определяются современным демократическим стилем руководства, в котором приоритетным являются политический подход, ориентация на активизацию человеческого фактора.

Выделим в структуре модели в качестве ее уровней следующие аспекты:

— социально-политический:
— административно-хозяйственный;
— идейно-нравственный;
— психолого-педагогический.

Исходя из выдвинутой гипотезы, в целом получившей подтверждение на практике, определяя приоритеты, необходимо сделать вывод о том, что хозяйственный руководитель в первую очередь должен быть политическим лидером коллектива. Это подтверждает исследование по ряду важных позиций (отношение к делу, к людям, политическая грамотность, умение видеть перспективу, оценивать положение человека в коллективе, культура восприятия критики и т. п.).

Какими же политическими качествами должен обладать хозяйственный руководитель?

Нынешняя переломная ситуация требует от него прежде всего во главу угла ставить государственные, общественные интересы, видеть место и роль трудового коллектива в осуществлении политической стратегии и тактики партии, социальную перспективу.

Значительная часть командиров производства отвечает ленинскому требованию быть политическим руководителем народа. Вместе с тем, ответы на поставленный в процессе исследования вопрос «Видите ли Вы перспективы существенного изменения уровня социально-экономического и духовного развития коллектива предприятия в ближайшие годы?» показывают, что 15 % руководителей, в частности начальники цехов и мастера, таких перспектив не видят, а каждый второй из них затрудняется ответить. Это не может не настораживать.

Кто имеет право в условиях перестройки быть руководителем, живя одним днем? Однако возможен и другой вывод: перестройка по существу еще не затронула некоторые предприятия. Преодолевая гипертрофию ведомственного подхода, руководители учатся брать на себя ответственность за осуществление задач экономического и социального развития, за ход перестройки, последовательно внедрять самоуправление в жизнь трудовых коллективов.

Сама жизнь потребовала того, чтобы интересы человека были поставлены во главу угла деятельности руководящих кадров, а умение решать социальные вопросы стало одним из главных критериев их деловой и политической зрелости. Кстати, интересные данные получены в ходе исследования стиля работы руководителей промышленности, проведенного учеными ГДР. Взгляды руководителей на предъявляемые к ним требования изучены на основе оценки 15 факторов. Первое место заняла «политическая активность». (См. об этом: Стиль работы и образ жизни руководителя. Анализ, проблемы, рекомендации. Сокр. перевод с нем. М.: Экономика, 1985. С. 141).

Важно на деле учитывать политические, социальные, нравственно-психологические, экономические последствия принимаемых решений. Тот факт, что, по мнению хозяйственников Крымской области, каждый четвертый руководитель производственного подразделения не учитывает или не задумывается о воспитательных последствиях своих управленческих решений, ставит перед партийными комитетами ряд практических проблем.

Остановимся на требованиях, предъявляемых к политической культуре хозяйственного руководителя. Обобщая накопленный партийными организациями опыт, представляется возможным выделить наиболее важные из них. Прежде всего работу в выборных партийных, советских и общественных организациях. Отметим также политическое информирование членов трудового коллектива, участие в демонстрациях трудящихся, митингах, торжественных собраниях, мероприятиях комсомола. Возрастает значение личного приема тружеников, отчетов перед коллективом.

Остановимся на одном из наиболее сложных вопросов — воспитательном аспекте административно-хозяйственной деятельности. Известно, что хозяйственный руководитель должен компетентно осуществлять пропаганду делом. Сегодня особенно актуально ленинское требование вместо пропаганды общими истинами пропагандировать работой.

Исследование позволило в целом высоко оценить ряд профессиональных качеств хозяйственных руководителей разных уровней. Так, отвечая на вопрос «Какие необходимые качества руководителя как воспитателя Вы бы выделили?», хозяйственные руководители на первое место поставили компетентность, знание дела, единство слова и дела, обязательность. Однако далеко не каждый руководитель сегодня способен мобилизовать творческие силы и возможности трудового коллектива, быстро и по-деловому реагировать на возникающие проблемы и трудности, добиваться высоких конечных результатов.

Умение проявлять инициативу в работе, борьба с консерватизмом, шаблонным подходом, утверждение всего нового, прогрессивного, разумный и обоснованный риск — вот что упрочивает авторитет хозяйственного руководителя. Сложная это наука — овладеть искусством управления.

В силу того, что часть кадров слабо подготовлена в профессиональном отношении, она боится принимать решения, не идет на поиск оптимального пути, связанный с риском. К тому же, по мнению хозяйственных руководителей, «заорганизованность» их деятельности (частые вызовы в партийные комитеты, другие руководящие инстанции, неоправданно большое количество совещаний, перегруженность поручениями и др.) снижает эффективность их идейно-воспитательной работы в трудовых коллективах.

Каковы требования, предъявляемые к хозяйственнику, в идейно-нравственном аспекте? Должен ли он быть идеологом? Напомним, что, по В. И. Ленину, идеолог — сознательный руководитель, человек, идущий впереди движения, мыс-

литель класса. Исследование, в частности, дало возможность оценить такие качества хозяйственного руководителя, как идейная убежденность, умение понимать идеологическую обстановку в трудовом коллективе, способность убеждать людей.

Следует отметить рост неудовлетворенности хозяйственных руководителей своей теоретической и методической подготовкой. Около половины руководителей предприятий, начальников цехов, мастеров, управляющих отделениями в момент назначения их на руководящие посты не обладали необходимыми знаниями и навыками работы с людьми. Исследование выявило узкопроизводственную технологическую ориентацию при подготовке специалистов в вузах и недостаточную последующую компенсацию указанных знаний и умений. Почти 40 % опрошенных не удовлетворены действующей системой учебы руководящих кадров. Отсутствие хорошего гуманитарного образования и воспитания хозяйственных руководителей, низкая идеологическая культура, как отмечали на встречах с многомиллионной телеаудиторией академик Д. С. Лихачев, писатель С. П. Залыгин, приводят к игнорированию мнения широких масс при решении жизненно важных вопросов, непосредственно задевающих интересы тысяч и миллионов людей (переброска северных рек, строительство некоторых водохранилищ, расположение АЭС, объекты и масштабы мелиорации и т. п.). Упрощенное представление о воспитательных функциях руководителя в трудовом коллективе, сведение их к выполнению отдельных поручений существенно снижают эффективость его воспитательного воздействия.

К сожалению, довольно распространенным является мнение об идеологической работе как о чем-то второстепенном. А ведь именно сейчас, когда необходимы коренная ломка, переориентация общественного сознания на решение задач перестройки, идеологическая работа нуждается в экономическом, социальном обеспечении, создании необходимых условий для повышения ее эффективности. Характерно, что каждый второй руководитель неудовлетворен состоянием материальной базы идейно-воспитательной работы.

Многие хозяйственные руководители, абсолютное большинство рядовых тружеников убеждены в том, что сегодня руководить людьми может только личность. Личное воздействие, отмечал В. И. Ленин, страшно много значит [4]. В трудовом коллективе, как и за его пределами, постоянно действует механизм подражания.

Личный пример руководителей занимает третье место в таблице предпочтений. Одновременно заметим и тот факт, что в этой таблице такие качества, как честность и принципиальность, находятся в числе наименее предпочтительных. В то же время около 62 % бригадиров сельскохозяйственного производства относят справедливость решений к наиболее эффективным средствам воспитательного воздействия.

Многие руководители, понимая масштабы и сложность задач коммунистического созидания, стремятся занимать активную жизненную позицию, утверждать нормы и принципы социалистического образа жизни, социальной справедливости, поддерживать благоприятный моральный климат в коллективе, нравственный авторитет труда, инициативу трудящихся. Организаторы производства этого типа ставят общественные интересы над личными как основу нравственного воспитания и самовоспитания, ведут непримиримую борьбу с групповым, узковедомственным, местническим эгоизмом, со всем тем, что мешает жить и работать. Насущной потребностью для них являются развитие этической культуры, упрочение мировоззренческих основ нравственности, воспитание способности объективно оценивать моральные качества подчиненных, самоанализа.

Одновременно следует признать, что некоторая часть руководителей не отягощает себя нравственными проблемами. Дескать, век рационализма, какие там могут быть высокие материи? Кстати, голый рационализм процветает там, где и поныне царят бюрократический стиль руководства, административно-нажимные методы.

Наконец, чтобы знать и понимать массы, владеть технологией воздействия на сознание и поведение людей, хозяйственный руководитель должен быть в известной степени педагогом, психологом и социологом.

Остановимся на требованиях, предъявляемых к хозяйственному руководителю в психолого-педагогическом аспекте.

Крайне важно видеть в политике, управлении «закон движения коллектива» (А. С. Макаренко). Этот творческий поиск тем эффективнее, чем успешнее руководитель будет овладевать, во-первых, основами теории коммунистического воспитания, богатыми революционными, боевыми и трудовыми традициями партии и народа, во-вторых — основами теории обучения, ибо хозяйственник включен в систему подготовки и переподготовки кадров, политического просвещения, экономического образования.

Наибольшую трудность для хозяйственных руководителей, в большинстве своем далеких от гуманитарного образо-

исследования, представляет, на наш взгляд, и теоретический, и практический интерес.

Разработанная на основе теоретического осмысления практики модель «хозяйственный руководитель — воспитатель трудового коллектива» может служить своеобразной «идеологической профессиограммой» в работе партийных комитетов с хозяйственными кадрами, помогая вскрывать реальные проблемы, несоответствия, типичные ошибки, недостатки, трудности в реализации воспитательных функций руководящих кадров.

Модель, как нам кажется, позволяет полнее и точнее ответить на вопрос: «Как воспитывать?», определить приоритетные пути включения хозяйственников в идейно-воспитательную работу, повышения ее эффективности. Требования теоретической модели, на наш взгляд, могут быть положены в основу оценки руководящих хозяйственных кадров при их аттестации.

## § 2. Условия реализации воспитательного потенциала

Воспитательный потенциал организатора производства определяется его возможностями влиять на сознание и поведение трудящихся. Эти возможности широки и разнообразны, хотя не всегда и не все реализуются в силу объективных и субъективных причин. Поэтому представляется целесообразным изучение условий такой реализации.

Социологические исследования и практика свидетельствуют об особом значении для работников условий труда и быта, размера зарплаты, организации труда, технического состояния производства. Понятно, что, управляя этими условиями жизнедеятельности людей, т. е. организуя надлежащим образом производство и быт, хозяйственные руководители управляют одновременно и их поведением, стимулируют к соответствующим действиям — иначе говоря, воспитывают. Собственно воспитательная работа носит здесь вспомогательный характер, а ее эффективность определяется производственными успехами.

Воспитательный потенциал определяется и методами управленческой деятельности. Существенную роль при этом играют агитационно-пропагандистские средства воспитательного воздействия. Можно, очевидно, констатировать, что воспитательный потенциал хозяйственника реализуется в управлении условиями производства, в общении с подчиненными в

вания, представляет освоение психологии управления, психологических закономерностей управленческой деятельности. Чем дальше, тем в большей степени предстоит им опираться в работе с людьми на достижения психологической науки и практики применительно к трудовому коллективу, личности, труду, инженерной деятельности, экономике, творчеству. Уже сегодня приходится решительно отказываться от стереотипов, устаревших привычек, приемов, методов («уравниловка», «психология застоя», «психология иждивенчества», «психология потребительства» и др.).

Руководителю необходимо учиться оценивать и прогнозировать состояние и изменение нравственно-психологического микроклимата в трудовом коллективе, системе управления, формировать программу деятельности подчиненных. При этом важно уметь разрешать конфликты, учитывая особенности социально-психологических явлений в условиях современного производства.

Хозяйственник должен в совершенстве владеть искусством общения, без этого не может быть и речи об установлении отношений между членами трудового коллектива на основе взаимопонимания и доверия.

Выделим некоторые методы и формы работы, которые способствуют развитию педагогической, психологической и социологической культуры хозяйственного руководителя. Среди них — приобретение соответствующих знаний и умений в школе партхозактива, на курсах повышения квалификации, специальных семинарах и т. д.; тесный деловой контакт с работниками социально-психологической и социологической служб, созданных на предприятии; участие в качестве экспертов в психолого-педагогических и конкретных социологических исследованиях.

В современных условиях возрастает значение экономической и эстетической культуры хозяйственного руководителя.

Таким образом, есть основание говорить о возможности создания гибкой, динамичной модели идеологической деятельности хозяйственного руководителя, которая помогает четче представить современные требования, предъявляемые к нему как воспитателю трудового коллектива.

Разумеется, мы в полной мере отдаем себе отчет в том, что ни рамки исследования, ни объем данной публикации не позволили охватить столь широкий спектр вопросов, связанных с моделью «хозяйственный руководитель — воспитатель трудового коллектива». Многие из них остались за пределами собранной и обработанной информации, другие — лишь намечены. Однако и то, что непосредственно вошло в ткань

процессе управления и в агитационно-пропагандистской деятельности.

Рассматривая возможности влияния на условия производства, выражающиеся прежде всего в компетенции, правомочиях руководителя, необходимо особо подчеркнуть прямую зависимость его воспитательного потенциала от уровня хозяйственной самостоятельности предприятия. Неоправданное ее ограничение сокращает и возможности воспитательного воздействия в процессе управления, сужая тем самым рамки полномочий и снижая авторитет хозяйственников. Здесь важно на деле соблюсти единство прав и обязанностей руководителей, обеспечивающее эффективность их работы.

И все же, несмотря на эти проблемы, объективные возможности воспитательного воздействия хозяйственного руководителя весьма значительны. Не принижая роли других субъектов воспитания в трудовом коллективе и вместе с тем трезво оценивая ситуацию, скажем, что конкуренцию хозяйственным руководителям в области воспитательного воздействия на человека могут составить только первичные производственные коллективы. Специфика воспитательной функции коллектива заключается в том, что под его влиянием формируются социально-производственные потребности, интересы, ценности людей. Благодаря управленческим функциям руководитель ежедневно находится в постоянном контакте с воспитуемыми в течение всего рабочего времени. Он организует труд и быт людей, стимулирует их активность, участвует в процессе профессионального, экономического, политического обучения.

Какие же характеристики воспитательного потенциала, вытекающие из управленческих функций, находятся в центре нашего внимания?

Речь идет прежде всего об авторитете руководителя, который, как известно, является силой, во многом определяющей его воспитательное воздействие. С одной стороны, авторитет обусловлен самой должностью, а с другой — личными и деловыми качествами конкретного человека.

Данные исследования подтверждают профессиональную компетентность и организаторские способности хозяйственного руководителя как важнейшие элементы его воспитательного потенциала. Опрошенные нами бригадиры, мастера, начальники цехов считают, что знание дела, умение работать и организаторские способности в первую очередь определяют авторитет их непосредственных начальников.

Почему именно эти качества наиболее значимы с воспитательной точки зрения? Видимо, потому, что они при прочих

равных условиях позволяют максимально обеспечивать решение социально-производственных задач и реализацию интересов людей.

Каковы условия проявления данных качеств в процессе управления производством и пути их совершенствования? Высокая оценка профессиональной компетентности и организаторских способностей хозяйственников их подчиненными, коллегами, вышестоящими руководителями может быть интерпретирована как определение степени реализации этих качеств. Ведь если они не проявляются, то вряд ли можно их как-то оценить.

Обратимся к конкретной действительности. Что же мешает реализации этих качеств? Отметим, что одним из «узких мест» производства является состояние техники и технологии. В частности, этим неудовлетворены большинство опрошенных нами бригадиров, мастеров, начальников цехов и руководителей предприятий. Невысоко оцениваются организация производства, выполнение договорных обязательств смежными производственными подразделениями и предприятиями-смежниками.

Очевидно, что профессиональные знания и умения часто направлены на ликвидацию этих самых «узких мест» в условиях штурмовщины, устаревших техники, оборудования, технологии. Таким образом, знания, полученные в вузе, не реализуются в полной мере и, естественно, атрофируются.

Но наука развивается, и разрыв между реально существующими научно-техническими знаниями и практикой их использования увеличивается. Это очень сложно быстро поправить усилиями работников одного предприятия. Здесь на первый план выступает не только объективная потребность в научно-техническом совершенствовании общественного производства, но и заинтересованность всех звеньев хозяйственного управления в повышении уровня профессиональной подготовки работников. Добавим, нужны и иной хозяйственный механизм, и система стимулирования производства и органов его управления.

На первый взгляд, большинство руководителей, начиная от бригадира и кончая директором предприятия, удовлетворены возможностью применять свои знания, творческие способности на практике. Но оказывается, что ценность такой возможности для руководителей крайне незначительная: у бригадиров она занимает последнее место в длинном ряду производственных ценностей, а для руководителей предприятий — предпоследнее.

Это означает, что большинству (75—80 %) организаторов производства практически все равно, существует ли возможность реализовать свои знания и способности или нет. Они же заняты другим делом — борьбой с «текучкой». Заметим, что речь идет не только и не столько о знаниях, сколько о творческих способностях. Можно сделать вывод, что условия реализации творческого потенциала хозяйственных руководителей не удовлетворительны прежде всего по двум причинам: состоянию техники и технологии, уровню организации производства.

Вполне естественно, что такое положение вещей не способствует формированию творческого отношения к труду и у исполнителей. Лишь около 19 % опрошенных трудящихся ряда киевских предприятий, 20 % — Ингулецкого горно-обогатительного комбината считают возможность применять свои знания, творческие способности одной из самых ценных, наиболее важных сторон работы.

Активизация человеческого фактора предполагает усиление внимания к работнику со стороны хозяйственного руководителя. Поскольку это внимание вызывает ответную реакцию у трудящихся, оно является одним из факторов, обеспечивающих реализацию воспитательного потенциала хозяйственника. Внимание к людям выражается прежде всего в совершенствовании условий их труда и быта, в обращении начальника с подчиненными. Крайне важно умение работать с людьми. Следовательно, хозяйственные кадры должны иметь не только организаторские способности, но и знание психологии, педагогики.

К сожалению, половина всех опрошенных, по их признанию, в недостаточной мере обладали необходимыми навыками и умением работать с людьми, когда были назначены руководителями. Ощущение недостатка знаний вполне объяснимо. Поскольку обучение в вузе обычно ограничивается инженерной подготовкой, знания психологии, педагогики, науки управления у ИТР относительно слабые. Курсовая переподготовка хозяйственных руководителей в этом смысле также малоэффективна.

Вместе с тем результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что авторитет руководителя во многом определяется такими его качествами, как внимательное отношение к людям, умение прислушиваться к их мнению, советоваться с ними (на эти качества как на условие авторитета указали около 40 % опрошенных хозяйственников).

Каковы же условия реализации этих качеств хозяйственного руководителя? Для того, чтобы ответить на вопрос, раз-

беремся сначала, в чем проявляется внимательное отношение начальника к подчиненным. Прежде всего в создании надлежащих условий производственной деятельности. Если обратиться к мнению руководителей о том, с какими трудностями им приходится чаще всего встречаться в процессе воспитания добросовестного отношения людей к труду (т. е. в решении главной задачи производственного воспитания), получается, что одно из главных препятствий — обеспечение надлежащих условий для выполнения работниками предъявляемых к ним требований. На это указывают около половины бригадиров, мастеров, начальников цехов и руководителей предприятий.

В этой связи нельзя не назвать и изъяны в организации производства и существующей системы материального стимулирования труда, недостаточно развитое чувство моральной ответственности за выполнение обязанностей. Добавим к этому, что оценка подчиненными внимательности руководителя прямо пропорциональна оценке условий производства.

Таким образом, реализация такого важного элемента воспитательного потенциала руководителя, как внимательное отношение к подчиненным, усложняется из-за объективных трудностей в обеспечении надлежащих условий выполнения служебных обязанностей, а также недостаточных знаний, навыков, умения. Есть, правда, и чисто субъективный фактор, который, в свою очередь, требует внимания партийной и профсоюзной организации при контроле деятельности администрации и оказании ей действенной помощи.

Дело в том, что руководители не всегда осознают свою невнимательность к подчиненным. Если у первых, как правило, нет сомнений в том, что их отношения с работниками хорошие, то вторые в этом не столь уверены.

Вместе с тем исследования показывают, что хозяйственники весьма трезво оценивают главный фактор воспитания — состояние производства и происходящие изменения. Причем чем выше ранг руководителя, тем критичнее оценка.

Представляется, партийные организации имеют возможность усилить свое влияние на хозяйственных руководителей, чтобы последние больше внимания уделяли вопросам условий труда и быта работников, несмотря на всю сложность производственных задач, которые стоят сегодня перед предприятиями.

С точки зрения опрошенных, по своему значению в воспитании людей такому качеству руководителей, как внимательность, соответствует справедливость их решений. В определенном смысле справедливость и есть внимательность.

Вместе с тем в справедливости решений отражается и главный фактор эффективности воспитательного воздействия — знание дела, умение работать. Справедливость — это источник и показатель эффективности материального и морального стимулирования работников, качества организации производства, основа здоровых отношений между людьми.

Справедливость решений не в меньшей мере, чем другие составляющие воспитательного потенциала руководителя, зависит от внешних факторов деятельности производственного коллектива, от справедливости по отношению к самому предприятию. Справедливость — это принцип, который выражается в обеспечении руководителем соответствия требований производства условиям, в которых их надлежит выполнять.

Есть ли какие-то дополнительные возможности усиления справедливости?

Прежде всего это рационализация производства; повсеместное внедрение хозрасчета; обеспечение научного подхода к анализу деятельности предприятия; предоставление хозяйственным руководителям необходимой информации о процессах, протекающих в производстве и его социальной среде; принятие наиболее ответственных решений с учетом коллективного мнения. На справедливость оказывают влияние единство слова и дела, критичное, непримиримое отношение к недостаткам.

По данным опроса хозяйственников Вышгородского района Киевской области, руководители сами значительно чаще считают справедливость присущим им качеством, чем подчиненные говорят о его наличии у своих начальников. Так, 71 % опрошенных указали на справедливость как на черту, которой они обладают, с этим согласны только 27 % подчиненных. Добавим, что по другим качествам нет такого несоответствия. Думается, некоторым организаторам производства не мешало бы более самокритично взглянуть на свою деятельность.

Свыше 11 % хозяйственных руководителей вообще не пользуются авторитетом у подчиненных. Понятно, что воспитательный потенциал этих хозяйственников равен нулю.

Возможно, эти 11 % неавторитетных — «издержки производства», определенная закономерность. На эту мысль наталкивает тот факт, что количество неавторитетных во всех категориях руководителей почти одинаково: и среди директоров предприятий, и среди начальников цехов, и среди мастеров. Допускаем, что в ряде случаев неавторитетность вызвана психологической несовместимостью начальника и подчиненного — при достаточной компетентности и иных

достоинствах одного и другого. Тем не менее в такой ситуации о воспитательном влиянии руководителя на работника говорить не приходится.

Реализация идеологических функций командиров производства, конечно, в меньшей мере зависит от самостоятельности предприятия, хозяйственного механизма, чем, например, управление. Вместе с тем успешное осуществление идеологических задач в конечном счете обусловлено производственными достижениями: никто не будет воспринимать информацию, не связанную с жизнедеятельностью коллектива и интересами личности, противоречащую конкретной практике. И, бесспорно, большую роль здесь играет авторитет руководителя.

Почему мы акцентируем внимание на состоянии дел на производстве и в трудовом коллективе как условии эффективности идеологической работы хозяйственных руководителей?

Во-первых, производственные успехи обусловливают авторитет руководителя. Во-вторых, это способствует повышению эффективности идеологической информации. Если речь идет, скажем, о торжестве принципа демократического централизма, то это должно быть продемонстрировано на примерах жизнедеятельности коллектива и стиля работы хозяйственных руководителей. Говоря об экономической учебе, необходимо связывать ее с конкретной практикой, показывать возможность использования экономических знаний благодаря бригадному, цеховому хозрасчету. Если разговор зашел об аттестации рабочих мест, то неплохо бы рассказать об аналогичной работе на данном предприятии и т. д.

Информация должна иметь практическую ценность, выход на индивидуальные и коллективные интересы. Характеризуя трудности, чаще всего встречающиеся в идейно-воспитательной работе, 37 % опрошенных секретарей первичных партийных организаций на третье место (после недочетов в организации производства и недостаточной активности коммунистов) ставят «слабый интерес работников к тому, что прямо не связано с их личным интересом». Хотелось бы подчеркнуть, что реализация общественных интересов, на которую прежде всего направлена идеологическая работа, возможна только через формирование и развитие коллективных интересов как промежуточной стадии между общественным и личным. Кардинальное решение этого вопроса обеспечивается расширением хозяйственной самостоятельности предприятий.

Реализация знаний хозяйственного руководителя как идеологического работника зависит от политической культуры как его самого, так и аудитории. Во-первых, профессиональная компетентность руководителя вовсе не гарантирует ему более широкий кругозор, чем у слушателей (подчиненных), в идеологическом плане. Тем более, что временные возможности пополнения знаний у него значительно хуже. Только информация на уровне коллективных интересов и ценностей может обеспечить эффективность идейно-воспитательной работы.

Во-вторых, содержание и тематика занятий должны определяться уровнем знаний, политической культуры работников, а не штампом методических указаний, разработанных часто людьми, знающими суть общих установок, но не ведающих о конкретном состоянии дел.

Реализация воспитательного потенциала руководителей во многом зависит от выбора форм и методов работы. Исследования показывают, что наиболее эффективными являются ее коллективные формы — использование в воспитательных целях партийных, собраний трудового коллектива, советов бригад.

Вместе с тем очень высоко оценивается индивидуальный подход к людям. Особенно он эффективен «в руках» руководителей высшего звена. Со снижением ранга руководителя снижается и оценка значения индивидуальных бесед. Бригадиры, например, отдавая должное индивидуальным беседам, в отличие от начальников цехов и мастеров, не выделяют их как особо эффективный метод воспитания.

И еще одно важное условие реализации воспитательного потенциала руководителя. Привлечение хозяйственных кадров к агитационно-пропагандистской работе часто происходит без учета одного объективного требования: идеологическое поручение должно органически сочетаться с основной деятельностью руководителя.

И наконец, непременное условие успешной реализации воспитательного потенциала хозяйственного руководителя — его взаимодействие с партийной организацией и выборным партийным активом, с первичным производственным коллективом, т. е. с другими субъектами воспитания. Все стороны жизнедеятельности трудового коллектива настолько тесно связаны, что партийная организация, администрация, первичный производственный коллектив неизбежно сталкиваются в процессе воспитания с одними и теми же вопросами. Речь может идти скорее всего о различных формах и методах воспитательного воздействия при единстве целей и задач.

Отдельно как об условии реализации воспитательного потенциала руководителя следует сказать о состоянии коллектива. Здесь немаловажное значение имеет уровень общей, профессиональной, политической, моральной культуры его членов. Отметим, уровень их общей культуры оценивается руководителями всех категорий невысоко. Например, лишь более трети бригадиров удовлетворены уровнем общей культуры работников.

Ориентируясь на мнение бригадиров, можем констатировать, что профессиональная культура тружеников выше их общей культуры: около 70 % опрошенных бригадиров удовлетворены квалификацией своих подчиненных. Таким образом, уровень общей культуры работников, по мнению руководителей, ниже требований, предъявляемых современным производством. Необходимо, очевидно, стимулировать развитие культуры производства и производственного коллектива, усиливая акцент на повышение общей культуры в семье, школе, вузе.

Уровень политической культуры работников оценивается также невысоко, хотя и несколько выше, чем уровень их общей культуры. Думается, что это превышение возникает в основном за счет престижности позитивного ответа на вопрос о политической культуре, а частично благодаря усвоенным знаниям в системе политпроса. В общем-то мы часто забываем, что политическая культура во многом определяется общей культурой человека.

Отметим такую закономерность: обычно социологи фиксируют высокий уровень удовлетворенности межличностными отношениями в трудовом коллективе. Потребность в общении в процессе производства определяют формирование и сохранение нормальных человеческих отношений в коллективе, ведь никакая совместная работа не может выполняться (да еще и постоянно), если люди не могут найти общего языка в чисто человеческом плане. Именно поэтому для любого коллектива характерна тенденция сохранения необходимого для трудового взаимодействия минимума взаимного согласия.

А уровень нравственной культуры при этом может быть самым разным. То есть морально-психологический климат — не показатель уровня моральных требований в коллективе. Таким показателем может быть отношение его членов к нарушениям на производстве и нарушителям. Общая картина, по нашим данным, здесь такова. По мнению опрошенных нами руководителей и рабочих, в целом весьма строго осуждаются прогулы, появление на работе в нетрезвом состоянии,

опоздания. Относительно негативное отношение к таким нарушениям, как несвоевременное и некачественное выполнение производственных заданий, а также невыполнение распоряжений администрации. И лишь легкое порицание вызывают нарушения, связанные с техникой и технологией производства: несоблюдение правил технической эксплуатации машин и механизмов, правил техники безопасности, халатное отношение к оборудованию, инструменту и т. п. С одной стороны, это следствие невысокой культуры производства, с другой — низкого уровня моральных требований коллектива.

Единые цели и задачи формируют общую ценностную ориентацию коллектива, несмотря на заметную дифференциацию трудовых функций социально-профессиональных групп работников. И для руководителей, и для подчиненных большое значение имеет состояние техники, машин, оборудования, уровень организации труда. И все же для рабочих бóльшую ценность представляют санитарно-гигиенические условия, зарплата, общественное питание и т. п.

При этом следует подчеркнуть, что уровни производственной информированности руководителей и исполнителей существенным образом отличаются. Выравнивание уровней информированности, включение всех работников в процесс управления производством способствуют формированию общего мнения различных социально-профессиональных групп.

Приведем любопытный факт. Рабочий, оказавшись в ранге руководителя (бригадира), проникается в большей мере, чем его сотоварищи по бригаде, общими интересами производства, воспринимая ценности руководителей. Другими словами, функции управления во многом формируют ценностную ориентацию.

Таким образом, можно сделать некоторые выводы об условиях реализации воспитательного потенциала руководителя. Определяющее условие — возможность влиять на производство. И самым эффективным средством усиления воспитательного влияния каждого руководителя — вне зависимости от его ранга — являются расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, переход на полный хозрасчет и самоокупаемость.

Другое важное условие, тесно связанное с первым,— осуществление научно-технического прогресса на производстве, поскольку без совершенной техники и технологии вряд ли можно вести речь о качестве продукции, о высокой общей и профессиональной культуре работников, о хороших условиях труда и быта.

Немаловажное значение имеет повышение уровня профессиональной (инженерной и управленческой), а также психолого-педагогической подготовки руководителя, что составляет основу его авторитета.

Огромную роль в реализации воспитательного арсенала организатора производства играют его чуткое, внимательное отношение к людям, утверждение принципа справедливости.

Возрастание воспитательного потенциала хозяйственных кадров — результат политики КПСС на современном этапе. Материалы настоящего исследования позволяют увидеть связь политических решений с конкретной действительностью.

## § 3. Экономическое мышление

Любые преобразования, особенно революционного, коренного характера, начинаются прежде всего с перестройки сознания, отказа от сложившихся стереотипов. И здесь особое место принадлежит глубокой перестройке психологии и экономического мышления кадров.

Настоятельная необходимость в формировании нового экономического мышления у руководящих кадров объективно обусловлена рядом причин. Основные среди них: качественные изменения в производительных силах общества; мощное воздействие научно-технического прогресса на современный производственный процесс; перевод экономики на интенсивный тип расширенного воспроизводства; возрастание роли человеческого фактора в ускорении социально-экономического развития страны, в реализации объективных экономических законов, действующих при социализме; конкретизация ориентиров дальнейшего развития, дающая возможность отказаться от взглядов, потерявших связь с реальностями сегодняшней действительности, и переосмыслить облегченное представление о путях и сроках перехода к высшей фазе коммунизма; необходимость качественных изменений в общественном сознании.

Научное экономическое мышление, теоретической основой которого является марксистско-ленинская политическая экономия, охватывает не только теоретические знания об экономических процессах, но и всю совокупность представлений, вытекающих из конкретной социально-производственной практики.

Понятие «экономическое мышление» имеет уже более чем столетнюю историю, ввел его в научный оборот К. Маркс.

В советской философской и экономической литературе это понятие используется с начала семидесятых годов.

Из определений, которые имеются в литературе, наиболее полное и удачное толкование содержания экономического мышления, на наш взгляд, дано в работе В. Д. Попова «Экономическое сознание: сущность, формирование и роль в социалистическом обществе». Он пишет: «Экономическое мышление — это есть интеллектуальное свойство человека, социальной общности осмысливать экономические явления, познавать их, усваивать и соотносить экономические понятия, категории, теории с реальностью и соответствующим образом ориентироваться в экономической жизни» [5]. Разумеется, могут быть и другие определения, ведь экономическое мышление — одна из форм сложного, многопланового процесса общественного сознания.

В приведенном определении есть конструктивные моменты, важные во всех отношениях. В нем указаны субъекты экономического мышления. Ими выступают: человек, трудовой коллектив, социальная группа, классы, наконец, все наше общество, весь советский народ. А субъекты эти функционируют в процессе производства на разных уровнях экономического организма общества. Следовательно, тот или иной субъект как участник общественного производства ставит перед собой цели и задачи, руководствуясь при этом определенными интересами.

Выделены также объекты, которые осмысливают субъекты. И главным здесь является то, что объектом отражения выступают общественное производство с его характерными особенностями, отличными от специфических черт других социальных и тем более естественных (природных) процессов, а также система производственных отношений.

Данное определение предполагает и целевую направленность экономического мышления, которое должно служить прежде всего наиболее оптимальному решению многообразных и сложных задач хозяйственной жизни. Экономическое мышление, как следует из определения, не сводится только к усвоению знаний, что важно само по себе. Оно включает в себя в качестве неотъемлемого элемента умение применять полученные знания.

Таким образом, экономическое мышление по своей сути должно быть активным, деятельным, выступать и как орудие познания, и как средство преобразования действительности.

В то же время его активная, преобразующая функция в значительной мере зависит и от сознания субъекта познания. Ранее уже упоминалось, что направленность экономическо-

го мышления определяется интересами субъекта. Однако эти интересы должны рассматриваться в приоритетной последовательности — общенародные, коллективные, личные, но никоим образом не наоборот. В этом состоит классовый, партийный характер экономического мышления.

Эта категория является важным элементом структуры экономической культуры кадров управления, включающей в себя наряду с экономическим мышлением экономические знания, экономическое сознание, экономические навыки, умения.

Следует признать, что в экономическом мышлении многих хозяйственников продолжают сохраняться некоторые черты и особенности, которые уже не соответствуют требованиям современного этапа развития и от которых, как потребовали июньский (1987 г.) и февральский (1988 г.) Пленумы ЦК КПСС, необходимо избавляться.

Так, на разных уровнях хозяйственной иерархии еще превалирует мышление категориями количественных показателей. Оно проявляется в планировании «от достигнутого», в приверженности к валовым показателям в тоннах, километрах, рублях и т. д. Сила инерции в хозяйственной практике еще довольно сильна.

В условиях перестройки экономическая деятельность (соответственно и мышление) должна ориентироваться прежде всего на качественные показатели, на повышение эффективности общественного производства. Интенсивный тип воспроизводства — это закономерность высокоразвитой экономики, настоятельное требование ускорения. Ведь по многим видам ресурсов у нас как не было, так и нет недостатка [6].

Достигнут такой уровень технико-экономического развития, когда завершилось или завершается полное удовлетворение (если брать количественную сторону) многих традиционных потребностей.

Наступил этап замещения уже имеющихся в пользовании предметов потребления, что предполагает качественно более высокий уровень нового поколения товаров. С политэкономической точки зрения это означает большую полезность товара, более высокую его потребительскую стоимость.

В нынешней ситуации потребитель получил возможность выбора того или иного вида товаров. Производство же одновременно столкнулось с проблемой реализации, выбора действительно необходимых для потребителя и удовлетворяющих его потребности товаров. Изменилась взаимосвязь между производством и потреблением. «Одно дело,— отмечает Л. И. Абалкин,— производство изделий, по которым достиг-

нуто удовлетворение потребностей, и совсем иное — выпуск товаров, соответствующих изменившимся потребностям» [7].

Таким образом, мышление категориями преимущественно количественных показателей — дело вчерашнего дня.

У ряда хозяйственных руководителей экономическое мышление — нередко мышление исполнения, а не принятия решений, особенно принципиального характера.

Немало организаторов производства страдают мышлением, которое характеризуется стремлением к излишней заорганизованности, перестраховке. Теории и практике управления известно своего рода «управленческое заболевание», которое обозначается как господство структуры над функцией. Суть этого явления состоит в том, что организационные системы, будучи однажды созданы для выполнения некоторых функций, превращают цель в средства, а средства — в цель. Это проявляется в излишней регламентации деятельности нижестоящих звеньев хозяйственного организма, преобладании командно-административных методов управления без соответствующей обратной связи, а также в «информационной алчности».

Нередко министерства, ведомства, руководящие органы общественных организаций наращивают объемы отчетности снизу, несмотря на запреты требовать от предприятий и учреждений, а также отдельных граждан сведения, справки, документы, не предусмотренные законодательными актами. По данным исследований, в центрах управления используется только десятая часть этой информации [8].

Вывод напрашивается сам собой. Масса информации нужна не для дела, а просто существует сама по себе, как способ демонстрации управленческой активности. Эта сторона дела была подвергнута резкой критике на июньском (1986 г.) Пленуме ЦК КПСС. «Бумаготворчество,— отмечалось на Пленуме,— отнюдь не технический, а политический вопрос» [9].

Формы проявления инерции экономического мышления весьма разнообразны. Но результат практически всегда один — они сдерживают внедрение нового, прогрессивного, замедляют качественное развитие экономики и в конечном счете мешают нашему продвижению вперед.

Одна из черт существующего типа экономического мышления — превосходство локальных (коллективных и индивидуальных) интересов над общенародными. Это противоречит сущностной природе социализма, порождая негативные явления.

В условиях научно-технической революции задача соединения науки с производством выступает уже не как альтернатива, а как насущная необходимость. Поэтому создание научно-производственных объединений в народном хозяйстве — несомненно положительный процесс. В настоящее время количество таких объединений в стране достигло 250, и они вносят существенный вклад в дело ускорения научно-технического прогресса.

Однако нельзя не видеть и того, что с созданием НПО научно-исследовательские и проектные институты, вошедшие в их состав, занимаются в основном разработками проблем, что называется, сегодняшнего дня или ближайшей перспективы. Фундаментальные и крупные проблемы постепенно отходят на второй план. Разумеется, задачи текущего момента и ближайшего будущего тоже важны, но фундаментальные исследования — не менее приоритетные, чем прикладные.

«Экономические эпохи,— писал К. Маркс,— различаются не тем, что́ производится, а тем, как производится, какими средствами труда. Средства труда не только мерило развития человеческой рабочей силы, но и показатель тех общественных отношений, при которых совершается труд» [10]. Приходится, к сожалению, констатировать, что в промышленности медленно обновляются производимые машины и оборудование, все еще недостаточно быстро осваиваются высокоэффективная продукция и принципиально новые изделия, определяющие технический прогресс в народном хозяйстве. Производительность техники, как правило, повышается медленно.

Заслуживают поддержки предложения, которые неоднократно высказывались в печати по поводу того, что продукция, не отвечающая требованиям высшей или первой категории качества, подлежит снятию с производства.

Нужны не только реальная заинтересованность, но и реальная ответственность, неотвратимость наказания за бесхозяйственность.

В числе отличительных черт экономического мышления некоторых хозяйственников можно назвать и такую: если не открытое, то завуалированное противодействие новым идеям, нередко боязнь обнаружить свою некомпетентность. Сюда же можно добавить и леность мышления. Иначе чем можно объяснить, например, такой факт? Данные использования техники показывают, что до 40 % неисправностей машин и оборудования, несоответствие их параметров установленным нормативам являются результатом ошибок при конструировании.

Здесь следует отметить и то, что обусловливает в ряде случаев устаревшие, а иногда и неверные суждения в плане экономического мышления у части хозяйственных руководителей,— недостаточные знания марксистско-ленинской философии, особенно философских проблем естествознания, диалектики развития производительных сил и производственных отношений.

Возьмем для примера сферу сельскохозяйственного производства. В практике социалистического строительства индустриализация сельского хозяйства привела к несколько неверному, на наш взгляд, пониманию этого процесса. В чем суть проблемы? В том, что система машин для сельского хозяйства, а нередко и технология, создавались по аналогии с промышленностью. Но ведь в промышленности, как правило, предметы труда — неживая материя. В сельском же хозяйстве они — живая материя. И то, что вполне приемлемо для промышленного производства, не всегда годится для сельского хозяйства. В промышленности весь процесс преобразования предметов труда в готовые продукты полностью контролируется по всей технологической цепи, ибо заранее рассчитываются и известны все параметры и условия технологического процесса. В сельском же хозяйстве вследствие того, что предметы труда — живая материя, а природно-климатические условия еще, видимо, долго будут невоспроизводимыми факторами производства, технологические процессы и система орудий труда должны создаваться с учетом этих особенностей.

Отметим еще одну особенность современного экономического мышления, которую должно рассматривать применительно к отдельной личности. Речь идет об усилении индивидуализма и преобладании личных интересов над коллективными. Данная особенность, как это не покажется, на первый взгляд, парадоксальным, обусловлена повышением жизненного уровня и ростом благосостояния советских людей.

Усилению индивидуализма и потребительской психологии способствует то обстоятельство, что в процессе воспитания, особенно со стороны родителей, недоучитывается следующее обстоятельство. Вступающее в трудоспособный возраст молодое поколение, которое не прошло суровой школы классовых битв, не испытало жизненных трудностей, идет в жизнь с завышенными ожиданиями от общества. Поэтому особую актуальность приобретает в настоящее время бескомпромиссная борьба против буржуазной идеологии, которую пытаются навязать нам средства массовой информации капиталистического мира.

Не случайно на XXVII съезде КПСС было подчеркнуто, что «развитие общественного сознания — всегда сложный процесс, но своеобразие нынешнего этапа придало особую остроту многим назревшим проблемам. Во-первых, сама масштабность задачи ускорения определяет общественную атмосферу, ее характер и особенности. Еще не все оказались готовы понять и принять происходящее. Во-вторых, и это важно подчеркнуть: замедление социально-экономического развития явилось следствием серьезных промахов не только в области хозяйственного руководства, но и идеологической работы» [11].

На важность формирования нового экономического мышления, особенно у руководящих кадров, указывается во многих документах КПСС последнего времени. Что же представляет собой этот процесс?

Формирование и развитие экономического мышления есть целенаправленный активный процесс достижения научного уровня отражения экономической действительности. Обладать таким мышлением особенно необходимо кадрам управления, которые призваны соответствующим образом оценивать конкретную ситуацию и принимать оптимальные социально-экономические решения.

Экономическое мышление как характерная черта экономической культуры — это прежде всего мышление категориями эффективности и интенсификации, нацеленное на достижение высоких конечных народнохозяйственных результатов, ориентирующееся на всемерное использование достижений науки и техники. Это мышление, благодаря которому можно комплексно оценивать действие научно-технических, социальных, экономических и других факторов, рассматривать с общенародных, государственных позиций экономические и социальные вопросы.

Важными чертами такого мышления являются деловитость, инициативность, социалистическая предприимчивость, высокое чувство ответственности за порученное дело, рачительное отношение к народному добру, творческий поиск путей, ведущих к наилучшим конечным результатам при наименьших затратах всех видов ресурсов.

По нашему мнению, многие практические работники, осуществляющие управление хозяйственными звеньями, в настоящее время испытывают трудности из-за недостаточного знания экономической теории, особенно инновационной политики. Это проявляется, в частности, в том, что хозяйственники, с одной стороны, свободно оперируют устоявшимися категориями, а с другой — уже осознают, что существо дела

давно изменилось и действительность расходится с этими категориями. Однако разрешить это противоречие не торопятся, а иногда и не способны. Например, среди некоторых руководителей еще до сих пор бытует мнение, что достаточно иметь средства производства и рабочую силу, а остальное-де приложится. В результате управленческая деятельность нередко ориентируется на приобретение этих ресурсов, а не на интенсификацию экономики. Такая практика явно не соответствует объективным требованиям современного производства.

Поэтому, если кратко сформулировать основные направления и методы формирования нового экономического мышления, можно выделить следующие.

Прежде всего речь идет о кардинальной перестройке хозяйственного механизма. Для того чтобы люди начали думать по-новому, нужно поставить их в такие условия, в которых было бы невозможно (да и невыгодно) мыслить и решать вопросы по старинке. Разумеется, здесь немало зависит и от самого субъекта экономического мышления. Но бесспорно то, что в настоящее время умение чувствовать новое, предвидеть результаты принимаемых решений — неотъемлемая черта экономического мышления, для этого нужны солидные знания.

Вместе с тем, как показывают социологические опросы хозяйственных руководителей, большинство из них редко или вообще не обращаются в плане своего экономического самообразования к трудам советских ученых-экономистов. Лишь около 10 % опрошенных постоянно читают такие работы.

Формирование мышления во многом определяется качеством и направленностью идеологической работы. На практике формировать новый стиль экономического мышления — это прежде всего рассматривать любой производственный вопрос через призму осознанного общенародного, государственного интереса.

Современным экономическим мышлением может быть признано только такое, которое является строго научным, учитывает современную реальность, изменившиеся условия хозяйствования.

Особо здесь следует выделить проблемы, связанные с научно-техническим прогрессом и его новым этапом — технологической революцией. Сбывается предвидение, высказанное еще К. Марксом, о ведущей роли орудий труда и технологии в развитии общественного производства. В последние годы все ощутимее перемены в оценках относительно значения техно-

логии. Чаша весов все отчетливее стала склоняться в пользу последней.

Наглядным примером сказанному может служить ситуация с программным обеспечением современных видов электронизированного оборудования (станки с ЧПУ, роботизированные комплексы и т. п.). Реальная ценность программы, как правило, не меньше, а нередко и больше, чем соответствующее устройство, к которому она прилагается и без чего оно просто не будет работать.

Важное направление формирования экономического мышления — трудовое воспитание подрастающего поколения. Социалистическое общество — это общество людей труда. И здесь, конечно, мы возлагаем большие надежды на осуществляемую в настоящее время реформу школьного и профессионально-технического образования.

Нельзя оставлять без внимания и такой важный фактор в формировании нового типа экономического мышления, как правовое обеспечение хозяйственной деятельности. В широком смысле решение этого вопроса обусловлено тем, что имеют место чрезмерная обширность, разрозненность и недостаточная согласованность действующих законодательных актов о плановом регулировании и руководстве хозяйственной деятельностью.

В более узком смысле правовое обеспечение экономического мышления предполагает законность любого принимаемого решения, неотвратимость наказания за поступки того или иного хозяйственника, не соответствующие нормам и принципам социалистического образа жизни.

В переориентации экономического мышления кадров управления трудно переоценить роль идеологических механизмов воздействия. Их главное назначение — внедрение новаторских идей КПСС, особенно в сфере экономической жизни, в массовое сознание, организация общественного мнения вокруг проблем НТР, социальной справедливости и социалистического самоуправления, формирование активной жизненной позиции трудящихся, направленной на осознанную поддержку курса партии на качественные перемены во всех сферах жизнедеятельности нашего общества.

Процесс формирования нового экономического мышления у руководящих кадров — сложный и многоплановый — продолжается.

## § 4. Духовная культура

Проблема духовности хозяйственного руководителя в современных условиях приобретает особую остроту. И действительно, в недалеком прошлом ситуация в нашей экономике складывалась таким образом, что приоритетным был экстенсивный путь ее развития. На первый план выдвигался валовой показатель, доминировал количественный подход в оценке результатов труда. Соответственно этим условиям сформировался определенный тип хозяйственного руководителя: он был ориентирован преимущественно на план ради плана. Естественно, человек его интересовал главным образом как работник. Вероятно, поэтому были занижены требования к уровню духовной культуры самого руководителя.

Теперь иное дело. Необходимы преодоление технократических перекосов, поворот к человеку, к социальной стороне производства. И потому социальный заказ времени: хозяйственный руководитель — носитель духовной культуры.

Авторы не претендуют на анализ этой проблемы во всех ее аспектах. Прежде всего заслуживает внимания связь между уровнем духовности хозяйственника и степенью его воспитательного воздействия на трудовой коллектив.

Правы те руководители, которые понимают свою роль не только как организаторов производства, но и как «инженеров человеческих душ», людей, ответственных за идейно-политическое, нравственное состояние коллектива в целом и каждого труженика. Несомненно, духовный облик хозяйственника оказывает воспитательное воздействие на подчиненных. И все же их в первую очередь интересует, каков он, руководитель как работник, профессионал, специалист, ибо здесь выявляются не только его деловые качества, но и нравственная позиция. Трудно не согласиться с К. Симоновым, который отмечал, что нравственная оценка человека начинается с выяснения того, как он занимается своим делом. Вот почему духовные аспекты личности руководителя производства приобретают особую воспитательную значимость.

Председатель колхоза «Родина» Раздольненского района Крымской области А. Е. Мельников, опыт деятельности которого обобщен Крымским обкомом партии, живет по принципу: «У руководителя не должно быть никаких привилегий, кроме единственной: больше всех работать». И эту «привилегию» он использует максимально. Но в плане воспитания важно и другое: не только количество затраченного руководителем труда, но и его качество. Творческое отношение к делу, одержимость, постоянный поиск нового — эти качест-

ва несомненно влияют на подчиненных. Важно сформировать у труженика понимание красоты самого процесса труда, чтобы он получал от работы высшее духовное наслаждение.

Это достижимо только при творческом характере труда. На эту сторону проблемы обратил внимание дважды Герой Социалистического Труда, бригадир механизаторов А. Гиталов. Выступая на страницах журнала «Литературное обозрение», он отмечал, что сегодня мало просто добросовестно трудиться. Честное отношение к делу, соблюдение дисциплины должны стать нормой нашей жизни. Масштабные задачи коммунистического строительства требуют творческого труда, который прославленный бригадир понимает как постоянное стремление к лучшему, идеальному. В трудовом человеке А. Гиталов видит «творца, организующего этот процесс и воздействующего во время этого процесса и на окружающих людей и на самого себя» [12].

И действительно, именно такой труд способствует наиболее полной самореализации личности, выявляет наивысшие духовные ценности нашего общества. Труд как творчество, труд как радость, труд как созидание красоты — без этого невозможна полноценная духовная жизнь и личности, и коллектива. И здесь очень многое зависит от руководителя.

Вот почему огромный воспитательный заряд несет в себе создание на предприятии благоприятных условий для творческого поиска трудящихся, внедрения новых форм организации труда, рационализаторства, смелых экспериментов.

Возьмем, к примеру, севастопольский электроремонтный завод «Молот». Нелегко было в период реконструкции предприятия поднять объем производства на 15 %, производительность труда на 16 % и при этом снизить число работающих на 2 %. Если в начале реконструкции завод вообще не выпускал продукцию со Знаком качества, то сейчас она составляет около 60 %. Производительность труда за это время превысила плановую на 4,8 %, себестоимость снижена на 1,7 % по сравнению с планом.

Что же помогло трудовому коллективу в сложных условиях выйти на эти показатели? Несомненно, улучшение организации труда, внедрение новых технологий, творчество рационализаторов,— все то, что активно поддерживал директор завода В. В. Харчев. Имело ли это, однако, лишь чисто экономическое значение? Нет, конечно. За этими цифрами — творческое отношение к делу многих тружеников: и бригадира слесарей-монтажников Г. Ф. Соловьева, и токаря А. И. Салькова, и инструментальщика М. А. Собко и других.

Воспитательный эффект тем более значительный, если подчиненные видят непосредственное участие первого лица в творческом процессе, что, несомненно, характеризует уровень его духовной культуры. Это имеет и положительный политический аспект. В то время, когда партия одну из первоочередных задач видит в том, чтобы открыть простор инициативе и творчеству масс, такой руководитель практически реализует эту политическую линию, поддерживая и развивая творческую энергию трудящихся, вовлекая их в активную социальную жизнь. А ведь мера духовности личности во многом определяется богатством и разнообразием ее социальных связей и общественных интересов.

Научно-технический прогресс, необходимость перестройки хозяйственного механизма предъявляют к руководителю повышенные требования. Он может соответствовать своей авангардной воспитательной роли в коллективе только при органическом единстве высоких профессиональных, политических и нравственных качеств. На эту сторону проблемы особое внимание обратил январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС. Там, в частности, подчеркивалось, что при подборе, расстановке и воспитании кадров на первый план зачастую выдвигались «знание работником специфики той или иной отрасли производства, науки и техники, технологии, его волевые начала». Но при этом «из поля зрения уходили такие качества руководителей, как идейно-теоретический кругозор и политическая зрелость, моральные устои, способность убеждать и вести за собой людей» [13]. Если же требования хотя бы к одному из этих качеств занижены, эффективность воспитательного воздействия руководителя в коллективе будет невысокой.

Скажем, директор завода умеет рационально организовать производство, при любых обстоятельствах его предприятие выполняет план. Сам он деловит, образован, компетентен в своем деле, энергичен в достижении цели. Чем не идеал? Однако практика последнего времени ставит вопрос иначе: всегда ли профессиональное умение, преданность работе, одержимость делом адекватны объективным нравственным, общественным требованиям времени?

Прежде чем ответить на этот вопрос, сделаем оговорку. Авторы в ходе анализа опираются не только на факты, взятые из жизни, но и на литературно-художественные примеры. Это связано с тем, что в литературе и искусстве многие из проблем, которые мы решаем сегодня, ставились уже давно.

Так, в начале 70-х годов многих привлек образ Чешкова (пьеса И. Дворецкого «Человек со стороны»). Молодой инженер становится начальником цеха-гиганта на заводе, который в течение ряда лет работает неритмично и нерентабельно. Время требует не только перестройки производства на основе новой технологии, но и ломки привычных представлений, преодоления инертности мышления. Так понимает дело Чешков, бросая вызов привычному, устоявшемуся. «Работа на износ,— говорит он,— преступная работа. Неэкономичная, антинаучная, дорогая». Он против парадности, приписок, лжи. Он не приемлет формального отношения к делу, требует неукоснительно четкой дисциплины труда. Чешков понимает, что без научных методов руководства производством дело не наладить, цех и завод из прорыва не вытянуть. И таки добивается своей цели. Нельзя не порадоваться вместе с ним: правое дело победило. Но какой ценой? В том числе и ценой моральных потерь. Вряд ли можно согласиться с Чешковым, который так легко отметает традиции завода, сложившуюся в годы войны боевую рабочую дружбу в коллективе. Ему кажется, что атмосфера теплоты, сердечности, взаимопонимания между членами коллектива только мешает делу перестройки. А ведь это по сути огромный нравственный капитал. Умелое его использование могло бы дать к тому же и большие экономические выгоды заводу.

Как видим, в духовном облике руководителя все взаимосвязано и имеет свою особую цену, все в совокупности (профессионализм, идейность, нравственность) влияет и на производственный процесс, и на морально-психологический климат в коллективе. Поэтому вполне правомерно ставится вопрос о моральном праве быть руководителем. Писатель Ч. Айтматов считает, что «нравственное кредо» руководителя должно соответствовать высокой духовной настроенности нашего общества. Для управленческого механизма нравственные качества, с его точки зрения, рассматривались как вторичные.

Нельзя успешно решить задачи перестройки без укрепления морального здоровья общества в целом, равно как невозможно перестроить народное хозяйство без повышения уровня нравственной культуры руководителя. «...Важнейшее требование,— подчеркнул январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС,— высокая нравственность наших кадров, такие человеческие черты, как честность, неподкупность, скромность» [14]. Мораль руководителя проявляется, кроме того, в приоритете государственных, общественных интересов перед узковедомственными, личными, в умении сформировать в коллективе

подлинно человеческие отношения, в борьбе против того, что противоречит нашему образу жизни.

Следует иметь в виду, что в определенных условиях моральные качества хозяйственного руководителя могут обретать остро политическое значение. Нередко при решении управленческого вопроса он делает нравственный выбор, соизмеряя свои действия и с политической ситуацией, и с производственной необходимостью, и с требованиями долга, и с совестью, наконец.

Возьмем, к примеру, конфликт, в котором столкнулись управляющий строительным трестом Нурков и бывший главный экономист Вязникова (А. Гельман «Обратная связь»). Суть конфликта проста. Согласно государственному плану три технологические нитки комбината должны быть пущены к концу текущего года. Новый управляющий трестом Нурков, чтобы быстро завоевать себе авторитет у вышестоящих инстанций, разворачивает в коллективе социалистическое соревнование за досрочный пуск одной нитки. На деле это означало бы потерю для государства двадцати миллионов рублей, ибо закрывает территорию комбината для дальнейших строительных работ на полтора года. Каждый из действующих лиц поставлен перед проблемой нравственного выбора. Нурков свой выбор сделал, настаивая на досрочной сдаче одной нитки комбината. Испытания нравственностью он не выдержал. Более того, начальник треста нанес коллективу непоправимый моральный ущерб: не обладая необходимыми деловыми качествами, опытом руководящей работы, начал спекулировать высокими понятиями — трудовым энтузиазмом, самоотверженностью, высокой сознательностью. Цена «авторитета» такого руководителя слишком дорога: двадцать миллионов государственных денег и огромный нравственный ущерб, нанесенный целому коллективу. Выбор начальника строительства имел далеко идущие отрицательные и экономические, и политические последствия. Здесь был нарушен один из принципов коммунистической морали — приоритетность общегосударственных интересов перед корыстными личными.

Подчиненные хотят видеть в своем руководителе активную, деятельную личность, у которого слово не расходится с делом. В деятельности хозяйственника это единство слова и дела имеет не только организационное, производственное значение, но и нравственно-воспитательное.

На словах ратовать за перестройку, а на деле, скажем, нарушать плановую дисциплину или выпускать товары низкого качества, на словах поддерживать критику, а на деле —

преследовать за нее, на словах активно бороться с пьянством, а на деле — принимать гостей из вышестоящих инстанций за счет предприятия, на словах выступать за нравственное поведение в быту, а на деле — закрывать глаза на неполадки в собственной семье и т. д., — все это вызывает глубокое недоверие к руководителю, морально развращает коллектив, порождая скептицизм, всепрощенство, что, в конце концов, приводит к круговой поруке и другим негативным явлениям. Это, в свою очередь, рано или поздно сказывается и на производственных показателях. XXVII съезд партии особо подчеркнул, «что любой разрыв между сказанным и сделанным наносит урон главному — авторитету партийной политики и не может быть терпим ни в какой форме» [15].

Таким образом, нравственная культура руководителя превращается в важнейший фактор успешного решения как хозяйственно-экономических, так и социально-политических и воспитательных задач.

Одним из критериев уровня духовной культуры хозяйственника является его отношение к подчиненным. Высок авторитет того руководителя, кто искренне верит в силу и разум своего производственного коллектива, умеет с ним советоваться, прислушиваться к его мнению. Новые идеи требуют перестройки мышления. Успеха добивается не тот начальник, который навязывает «сверху» те или иные задачи, а тот, кто может создать такую атмосферу, когда коллектив понимает их актуальность и чувствует потребность в их решении. Великое искусство руководителя — диалог с подчиненными.

Духовный облик организатора производства мы связываем и с такими качествами, как сдержанность, умение владеть своими эмоциями, тактичность в отношении к коллегам по работе. Вспоминаются слова В. И. Ленина, высказанные в одном из писем: «...*не нервничайте*. Начальство не имеет права нервничать...» [16]. Воспитательный эффект может быть достигнут при условии, если хозяйственный работник умеет спокойно, рассудительно, просто, но при этом доказательно и убедительно объяснить подчиненным суть дела.

И все же при всей значимости названных выше качеств духовное богатство «делового» человека социалистического типа мы связываем не только с его управленческой культурой, но и с истинным (не внешним, не показным) отношением к людям. Духовная уязвимость многих руководителей как раз и объясняется душевной черствостью, бездушием, которые прикрываются маской воспитанности и вроде бы заинтересованности чужими судьбами.

Духовное богатство человека неотделимо и от его эстетической культуры, предполагающей преобразование жизни по законам красоты. Практика, однако, показывает, что значение эстетической культуры в воспитательной работе хозяйственника недооценивается как самими руководителями, так и теми, кто реализует кадровую политику на местах. Не уделяется также должного внимания и процессу ее формирования.

Эстетическая культура включает в себя эстетические идеалы, вкусы, потребности, чувства человека, характеризующие его эстетическое сознание. Вместе с тем она выражается и в эстетическом познании мира, в активном претворении прекрасного в жизнь и, таким образом, предполагает эстетическую деятельность. Подчеркнем при этом, что эстетическая культура означает не просто сумму определенных знаний в области эстетики, художественного творчества, но, что особенно важно для руководителя, и умение применять их в процессе создания материальных и духовных ценностей.

В этом отношении показательна судьба председателя горисполкома Лосева (роман Д. Гранина «Картина»). Импульсом к активизации его социальной деятельности становится картина художника Астахова, много лет назад написавшего поэтичный тихий уголок его родного города Лыкова. После встречи с картиной Лосев другими глазами стал смотреть и на НТР (четче осознал возможность ее пагубных для природы последствий), и на настоящее и будущее Лыкова (понял, что без прошлого у города не будет и завтрашнего дня). Да и себя самого он увидел другими глазами: захотелось быть человечнее, тоньше в отношениях с людьми. Открылась вдруг руководителю красота — изменила его жизнь. Лосев смог добиться того, что и заводу нашли подходящее место (ведь без него-то не будет ни экономического, ни социального роста Лыкова), и Жмуркину заводь сохранили на радость всем горожанам, и картину сделали всеобщим достоянием. Научно-технический прогресс — природа — художественная красота оказались в романе, как, впрочем, и в жизни, связанными в одну цепь. Высокий уровень эстетической культуры помог руководителю найти гармоничное решение производственных и социальных проблем.

Интересно, что литературный герой, как и роман в целом, самым непосредственным образом повлияли на реальную жизнь: в Пензе, по признанию секретаря обкома партии, был создан музей одной картины, теперь уже известный на всю страну во многом благодаря произведению Д. Гранина. В данном случае еще раз убеждаемся, что в наши дни, как

никогда ранее, все четче проявляется взаимосвязь между уровнем эстетической культуры руководителя и степенью его социальной активности.

Здесь следует подчеркнуть, что эстетическую деятельность мы рассматриваем не как автономный вид человеческой активности, а как ее неотъемлемый элемент. Формы проявления эстетической культуры весьма разнообразны. Одна из главных — эстетика труда. Именно командир производства может и должен создать такие условия, чтобы труд стал для членов его коллектива источником красоты, эстетического чувства.

Практическое решение проблемы «труд и красота» идет в нескольких направлениях. Руководитель прежде всего должен заботиться об эстетизации производственного процесса. Это, во-первых, предполагает создание благоприятных условий труда, что, в свою очередь, будет способствовать повышению его производительности. Наукой, например, доказано, что отдельные цвета (голубой, зеленый) положительно воздействуют на работающего человека, красный же цвет, наоборот, его утомляет. Или, скажем, известно, что при однообразных производственных операциях на работника благоприятно влияет музыка определенного ритма. В огромных современных цехах, перенасыщенных различного рода металлическими конструкциями, резкими звуками, человек будет чувствовать себя комфортнее, если возле его рабочего места есть уголок живой природы (аквариум, цветник и т. п.). Руководитель должен не только обладать подобными знаниями, но и реализовать их на практике. Уровень его духовной культуры как раз и определяется, в частности, тем, создает ли хозяйственник на своем предприятии эстетические условия для роста производительности труда или нет.

Эстетизация рабочей среды предусматривает, во-вторых, рациональное использование дизайна, технической эстетики, что опять же во многом зависит от первого лица. Дизайн как один из видов эстетической деятельности способствует гуманизации орудий труда и продуктов производства. В условиях современного научно-технического прогресса, как никогда ранее, необходимы активизация эстетического начала в производственном процессе, органическое соединение утилитарного и эстетического назначения продуктов производства. Полезность, удобство того или иного предмета, участвующего в этом процессе, все более связываются с его эстетичностью. Более того, именно техническая целесообразность орудий и продуктов труда становится выражением их красоты.

Эту особенность — соединение техники и эстетики — тонко подметил летчик-испытатель М. Галлай, размышляя о красоте самолетов: «...Я заметил, что красивая, ласкающая своими пропорциями взор машина обычно к тому же хорошо и летает... дело, по-видимому, обстоит как раз наоборот — хорошо летающая машина начинает представляться нам красивой» [17].

И это вполне справедливо, ибо эстетическое наравне с другими свойствами полноправно выражает сущность предмета. Соединение технологической рентабельности с эмоционально выразительной формой обеспечивает более «человечные» взаимоотношения работника с орудиями и продуктами труда, повышение уровня духовной культуры трудящихся. В этой связи представляется особенно важным, чтобы хозяйственные руководители понимали взаимосвязь технического прогресса и эстетики и на своих предприятиях разумно использовали дизайн, без которого немыслимо ни современное производство, ни духовное совершенствование личности.

Эстетизация труда предполагает, в-третьих, высокое качество выпускаемой продукции. Руководитель, отвечающий современным требованиям, формирует в коллективе эстетическое отношение к продуктам своего труда. Истинную радость от работы человеку приносит не только выполнение плана, но и осознание того, что сделанная его руками вещь и полезна, и эстетически привлекательна. Удовлетворение эстетического чувства труженика конечным результатом его работы, несомненно, одухотворяет труд. Поэтому организатор производства должен бороться за создание таких условий, когда некачественная работа в его коллективе становится просто невозможной. Представляется целесообразным в оценке результатов труда все активнее использовать эстетический критерий.

Таким образом, одной из главных задач руководителя в современных условиях должно стать максимальное соединение трудового процесса с красотой, более того, забота о повышении эстетической культуры советского человека через труд. При этом эстетика производства не должна стать самоцелью. В воспитательном процессе хозяйственный руководитель может ее использовать для совершенствования труда, эффективной организации соцкультбыта, обогащения духовного мира членов трудового коллектива.

Эстетическая культура хозяйственника проявляется, однако, не только в производственном процессе, но и в других сферах деятельности. Представление человека о красо-

те реализуется, скажем, и в организации быта. Подчеркнем при этом, что уже в первые годы Советской власти рост общей культуры нового человека связывался с революцией в быту. «Когда ставится вопрос о культурной революции,— подчеркивал М. И. Калинин,— то по существу это есть проблема полного изменения быта, психологии и отношений людей... Когда говорят о культурной революции, это значит — нужно изменить быт» [18]. И действительно, быт очень точно проявляет, а порой и проверяет нравственную сущность личности.

Применительно к хозяйственному руководителю просматриваются две стороны проблемы «воспитательное воздействие эстетики быта»: во-первых, организация быта подчиненных и, во-вторых, своего собственного. Большинство командиров производства осознают всю важность данного вопроса. Да это и понятно, ибо эстетика быта тесно связана с эстетикой труда. От того, как и в какой обстановке человек пообедал на предприятии, насколько эстетически насыщен его отдых после работы и в отпускной период, имеют ли его дети возможность удовлетворять эстетические потребности в детском саду, школе, Доме культуры,— от этого во многом зависит настроение труженика, его готовность самоотверженно, творчески работать.

Здесь, однако, необходимо подчеркнуть, что представление о прекрасном в быту на уровне личности порой не совпадает с идеалами социалистического общества, что ведет к немалым нравственным потерям. Коммунизм оценивает материальные блага, в том числе и бытовые, не как самоцель, а всего лишь как необходимое условие человеческого существования.

Иные люди отступают от этого важного принципа и эстетическое отношение к действительности проявляют в фетишизации «престижных» предметов, дорогих вещей. На уровне частной жизни руководящего работника это, несомненно, ведет к отрицательным воспитательным последствиям. Стремление некоторых руководителей подороже (что необязательно означает покрасивее) обставить свою квартиру, или явная тяга к моде западного образца, или культ собственной дачи,— все это свидетельствует, с одной стороны, об отсутствии у них истинного эстетического вкуса, с другой — твердых моральных устоев. Ведь известно, что потребительство, вещизм порождают бездуховность и ведут к обывательскому существованию. Ясно, что подобная бытовая «эстетика» выявляет низкий уровень духовности руководителя, что, в конечном счете, подрывает его авторитет. Это, в свою оче-

редь, самым отрицательным образом сказывается на подчиненных.

Но еще более пагубных воспитательных последствий можно ожидать тогда, когда руководитель сам насаждает дурной вкус, организуя быт трудящихся своего коллектива. Нередки случаи, когда помпезный стиль заводской столовой или совхозного Дома культуры просто-напросто навязчиво демонстрирует успехи предприятия. Иные хозяйственники популяризируют себя неоправданно роскошными ведомственными санаториями, поликлиниками.

Авторам довелось увидеть в г. Запорожье один из заводских детских садов. Есть там и бассейн, и зимний сад, и прекрасно оборудованные спальни и комнаты для работы. Все это, несомненно, нужно ребятишкам. Но вот мраморная отделка стен, от которых веет холодом, или блестящие лакированные полы, что не дают возможности свободно двигаться,— это уже ненужная роскошь. Она в определенной степени демонстрирует уникальность детского сада, и вероятно, с точки зрения руководителей завода, повышает их престиж. Истинное же духовное богатство и личности, и коллектива мы связываем со здоровой нравственно-эстетической организацией быта.

Научно-техническая революция остро поставила проблему взаимоотношения человека с окружающей средой во всем многообразии ее аспектов как технических, экономических, биологических, так и социальных, политических, духовных. Деятельность многих хозяйственных руководителей сопряжена с повседневным практическим решением этого вопроса. Нормой социалистического образа жизни и должна стать гармония между человеком и природой, между обществом и созданной людьми техносферой.

Нет сомнения, что характер отношения руководителя к природной среде, к богатствам нашей земли выявляет его гражданскую позицию, уровень духовности и политической зрелости. В жизни, в практике хозяйствования проявляются два подхода к решению этой проблемы. Один из них связан с бережным отношением к природе. В этом случае организатор производства заботится не столько о сиюминутной выгоде, сколько о разумном использовании природных богатств, об их сохранении и приумножении, удовлетворяя при этом потребности сегодняшнего дня. По-государственному мудрое, бережливое отношение руководителя к земле-кормилице, его личная ответственность за природные богатства как общенародное достояние, практические действия по охране окру-

жающей среды,— все это приносит положительные социально-политические и идейно-воспитательные результаты.

Выражением духовной нищеты хозяйственника являются бездумность в отношении к природе, хищническое ее уничтожение. Когда у руководителя преобладают узковедомственные интересы и даже личная выгода, когда он действует по принципу: «после меня — хоть потоп»,— такой подход приводит к нарушению экологического равновесия. События последнего времени, связанные с чернобыльской трагедией, острее, чем когда-либо прежде, заставили нас задуматься о том, к чему приводят бесхозяйственность в отношении к природе, потребительское, снисходительное к ней отношение. К непредсказуемым экологическим последствиям могло бы привести и такое крупномасштабное вмешательство в природу, как планировавшаяся ранее программа поворота северных рек. К ее реализации, естественно, были причастны многие руководители разного уровня. В отношении к этой программе столкнулись ведомственный подход, научные амбиции, возможно, и личные интересы некоторых руководящих работников с настоящей заботой о будущем родной земли. При этом четко проявилось и социальное, и духовно-нравственное значение проблемы взаимоотношения человека с окружающей средой. Председатель Государственного комитета СССР по охране природы Ф. Т. Моргун, оценивая сложившуюся ситуацию, отмечает, что мы с нашей хозяйственной технологией еще не научились приспосабливаться к природным условиям, к окружающей среде так, чтобы не причинять ей вреда. Для этого нужны специальные знания. «Знать, чтобы действовать, — пишет он, — действовать, чтобы приумножать богатства Родины, чтобы ощущать себя настоящим хозяином ее бескрайней нивы» [19].

Истинную духовность проявляют те руководители, которые, решая хозяйственные задачи, разумно используют потенциальные возможности живой природы, не нарушая ее законов. Высокий уровень экологической культуры характеризует тех руководителей, деятельность которых помогает выявить самоценную значимость и красоту природной среды. Все это тем более важно, что, как верно заметил писатель Д. Гранин, «вместе с проблемой охраны внешней среды возникает проблема охраны внутреннего мира человека» [20]. Здесь мы еще раз убеждаемся, что в духовном облике руководителя все взаимосвязано и взаимообусловлено: его экологическая культура выявляет уровень нравственности, гражданскую позицию и идейную зрелость. Вместе с тем это означает и высокий уровень его эстетической культуры, ибо

рукотворная эстетическая реальность («очеловеченная природа») облагораживает духовный мир человека.

Подведем некоторые итоги.

В современных условиях, когда партия, весь советский народ решают задачи динамичного развития нашей экономики, социальной сферы, духовной жизни общества, время предъявляет высокие требования к хозяйственному руководителю как работнику, как гражданину, как, наконец, личности, ибо он призван осуществлять реализацию линии партии на производстве. В этой связи, как было показано выше, огромное воспитательное значение приобретает духовная культура руководящих кадров. Поэтому необходимо активизировать участие партийных комитетов в формировании духовного облика хозяйственных руководителей.

Каковы же пути решения этой проблемы?

Во-первых, обогащение духовного мира хозяйственника мы связываем с деятельностью, направленной на благо других людей. Духовные качества первого лица на производстве формируются в коллективе и через коллектив. При этом чем выше духовно-нравственный уровень трудового коллектива в целом, тем бóльшие требования он будет предъявлять к своему руководителю. В силу этих обстоятельств хозяйственник, чтобы на деле осуществлять свою авангардную роль, должен постоянно самосовершенствоваться.

Поэтому, и это во-вторых, самовоспитание мы рассматриваем как один из плодотворных путей формирования высокой духовности руководящих кадров. Представляется, что это должно стать одной из забот партийного комитета.

В-третьих, повышению уровня духовной культуры хозяйственного руководителя способствует также его реальное участие в идеологической работе. Активное вовлечение хозяйственников в этот процесс — одна из насущных задач партийных организаций.

В-четвертых, партийным комитетам необходимо проводить непрерывную учебу хозяйственных руководителей. При этом важно усилить их гуманитарную подготовку для того, чтобы дать не только знания в области «человековедения», но и сформировать конкретные умения и навыки работы с людьми. С этой целью в программу учебы партийно-хозяйственного актива целесообразно более широко включать систематизированные проблемы педагогики и психологии, эстетики, обучать руководителей не только «производственной» этике, но и этикету в процессе трудовой деятельности.

Таковы лишь некоторые подходы к формированию духовной культуры хозяйственного руководителя.

## § 5. Содержание воспитательной деятельности

Особенностью управления трудовыми коллективами является то, что руководитель может управлять эффективно, лишь воспитывая его членов, убеждая своих подчиненных в правильности принимаемых решений. В структуре его деятельности воспитательно-пропагандистская функция имеет не меньшее значение, чем административно-хозяйственная или организаторская. Понятно, что здесь неуместно как противопоставление этих функций, так и недооценка роли какой-либо из них.

Профессионализм современного хозяйственного руководителя заключается в неразрывном единстве его качеств, знаний и навыков как специалиста, организатора и воспитателя. От умения подойти к людям, прислушаться к их мнению, сочетать повседневные хозяйственные дела с партийной заботой о них, с воспитанием в решающей мере зависят авторитет руководителя, степень его влияния на трудовой коллектив.

«Руководитель государственного учреждения,— писал В. И. Ленин,—должен обладать в высшей степени способностью привлекать к себе людей...» [21]. Однако при подборе хозяйственных кадров это ленинское требование не всегда соблюдается. Считается, что в процессе руководящей деятельности хозяйственник постепенно постигнет и науку воспитания. И он действительно ее постигает методом проб и ошибок. Достаточно сказать, что многие руководители предприятий при назначении на должность не обладали необходимыми знаниями и навыками работы с людьми. Невозможно точно определить экономический и идеологический ущерб от подобной практики. В связи с активизацией человеческого фактора, что является центральным вопросом реализации всех наших планов, значение воспитательно-пропагандистской деятельности хозяйственных кадров неизмеримо возрастает.

Как подчеркивает член Политбюро, секретарь ЦК КПСС Е. К. Лигачев, «надо отрешиться от рассуждений (а они имеют хождение в среде партийных и хозяйственных работников), будто экономические методы управления сами по себе способны решить стоящие перед нами организационные и воспитательные задачи. Сегодня, чтобы придать перестройке еще большее ускорение, особенно важно как можно теснее соединить хозяйственные, экономические методы руководства с широкой идейно-воспитательной работой, убеждением людей, с развитием их политического сознания» [22].

Несмотря на многочисленные публикации, рассматривающие функции хозяйственного руководителя, пока ощущается явный недостаток научно обоснованных рекомендаций в плане содержания воспитательно-пропагандистской функции, условий форм и методов ее реализации, роли в этом партийных комитетов и первичных парторганизаций.

Данная проблема актуализируется в связи с психологической перестройкой кадров на новые методы хозяйствования, предоставлением предприятиям, колхозам и совхозам, транспортным и строительным организациям большей самостоятельности, переводом их на полный хозрасчет и самоокупаемость. Это обусловливает настойчивую, повседневную и кропотливую работу руководителей по воспитанию у каждого труженика чувства хозяина страны.

По мнению экспертов киевских заводов химического волокна и реле и автоматики, а также партийных работников Жовтневого и Днепровского райкомов партии, в деле активизации человеческого фактора на первое место выдвинулась проблема формирования чувства хозяина социалистического предприятия. (Исследование проведено лабораторией по обобщению опыта партийной и советской работы ВПШ при ЦК Компартии Украины в мае 1986 года по программе АОН при ЦК КПСС). А следовательно, и содержание всей управленческой деятельности хозяйственных кадров, в том числе и воспитательной, не может оставаться без изменений.

Эффективное выполнение руководителем своей воспитательно-пропагандистской функции зависит от ряда объективных и субъективных условий. Среди объективных следовало бы особо выделить следующие. Во-первых, социально-политический строй, который обусловливает идеологическую направленность всей производственно-хозяйственной деятельности руководителя. Во-вторых, место и роль трудового коллектива в системе общественного разделения труда. В-третьих, социальные характеристики коллектива, такие как стабильность его состава, дисциплина, сплоченность, социально-демографические параметры, общеобразовательный и культурно-профессиональный уровни работников. В-четвертых, система формальных и неформальных отношений в коллективе, его традиции, авторитет, состояние морально-психологического климата. И в-пятых, деятельность партийной и других общественных организаций, их боевитость в достижении целей.

Субъективные условия предопределены прежде всего способностями руководителя, чертами характера, его соответст-

вием конкретной руководящей должности, идейно-политической закалкой и мировоззренческим кругозором, нравственной чистотой и цельностью, культурой общения.

Система воспитательного воздействия организатора производства на духовный мир членов трудового коллектива представляется в виде трех взаимосвязанных направлений: прямое, непосредственное воспитательное воздействие; косвенное, опосредованное; управление воспитательным процессом. К прямому воспитательному воздействию относятся: участие руководителей в идейно-политическом воспитании трудящихся в качестве пропагандистов, лекторов, докладчиков, политинформаторов, агитаторов; использование индивидуальных форм воспитания; личный пример; работа в выборных руководящих органах общественных организаций; использование массовых форм воспитания (митинги, собрания, единые политдни, дни открытого письма и т. п.).

Под опосредованным воспитательным воздействием понимается влияние руководителей на трудовой коллектив путем изменения условий труда и быта работников, совершенствования организации труда, улучшения материального и морального стимулирования на основе принципа социальной справедливости, привлечения членов коллектива к выработке и реализации управленческих решений, осуществлению контроля за деятельностью администрации.

Третье направление воспитательного влияния на коллектив администратор реализует, совершенствуя управление воспитательным процессом, прежде всего через подчиненных линейных и функциональных руководителей производственных подразделений.

Попытаемся на основе конкретно-социологического материала раскрыть названные направления реализации воспитательно-пропагандистской функции хозяйственных кадров.

Представляется важным начать разговор с анализа сложившейся в хозяйственном управлении цепочки «директор — начальник цеха — мастер — бригадир», определения специфики их воспитательного воздействия на людей, поиска путей оптимизации воспитательного процесса в трудовом коллективе. Последнее предполагает создание надежной системы производственного воспитания.

Так, для хозяйственного руководителя высшего управленческого звена содержание воспитательной функции — забота о соблюдении плановой, финансовой, технологической, дисциплины поставок и т. п., формирование у подчиненных способности видеть перспективу, чувствовать новое, действовать самостоятельно, понимать политический смысл

хозяйственной деятельности, по-государственному решать хозяйственные задачи, обеспечивая гармонию общественных, коллективных и личных интересов при приоритете общенародных. Действенным средством активизации человеческого фактора для руководителя этого звена являются тесное сотрудничество с райкомом партии и райисполкомом, а также постоянная и твердая опора на партийную организацию возглавляемого им предприятия, на многотиражную газету, общественные организации, идеологический актив. Наибольшего эффекта добивается тот руководитель, который не только знает потребности, интересы, настроения членов коллектива, но и делает все для решения волнующих их проблем, заботится о всемерном улучшении условий труда и быта, удовлетворении растущих материальных и духовных потребностей своих подчиненных.

Многогранная административно-распорядительная и организаторская деятельность руководителя высшего звена в какой-то мере ограничивает контакты с рабочими, рядовыми инженерами и служащими. Эти связи носят зачастую опосредованный характер. Усилить воспитательное воздействие на коллектив, творчески его обогатить призваны руководители среднего звена.

Начальники цехов занимают особое положение в системе производственного воспитания. С одной стороны, они активно контактируют с руководителями как высшего, так и низшего звеньев, с другой — с членами цехового коллектива. Их решения носят, как правило, оперативный характер и имеют ту особенность, что не только непосредственно, но часто и немедленно затрагивают интересы людей. Это влияет на настроение, взаимоотношения в данном коллективе, что в конечном счете отражается на экономических и социальных результатах.

В качестве главного рычага активизации человеческого фактора для руководителя среднего звена выступают материальное и моральное стимулирование труда, прогрессивная техническая политика, научная организация труда и управления, действенная забота об условиях труда и быта, создание здорового морально-психологического климата в коллективе, демократизация производственной жизни, обеспечение гласности принимаемых решений, непосредственная опора на цеховые партийную, комсомольскую и профсоюзную организации.

На этом уровне руководства ощутимое воздействие оказывают степень реализации принципа социальной справедливости, личный пример и человеческие качества руководи-

теля, стиль его поведения. Немаловажное значение при этом имеют единство слова и дела, умение подготовить и внедрить коллективные формы организации и стимулирования труда, открыть простор для развития общественного самоуправления, развитие неформальных начал в жизнедеятельности коллектива.

Руководитель низового звена (мастер, бригадир) наделен минимальными полномочиями, что во многом ограничивает его возможности административного воздействия. В то же время возрастает значение воспитательной деятельности, которая носит индивидуальный характер и осуществляется в форме активного диалога. Это общение, устойчивое и длительное, способствует повышению эффективности воспитательного воздействия, осуществляемого непосредственно в процессе труда. На уровне межличностных отношений, когда деятельность мастера или бригадира тесно переплетается с работой каждого члена первичного коллектива, руководитель низового звена должен обладать определенными качествами, необходимыми для успешного руководства, совмещать в одном лице роль руководителя и неформального лидера.

Мастер и бригадир имеют возможность избирательно воздействовать на членов коллектива в зависимости от их интересов, мотивов поведения, ценностных ориентаций. При этом результаты своей воспитательно-пропагандистской деятельности они могут более объективно оценивать непосредственно в процессе совместной деятельности. Но не только оценивать, но и вносить соответствующие коррективы в идейно-воспитательный процесс.

Результаты исследования дают возможность говорить о резервах повышения роли хозяйственных кадров, прежде всего за счет лучшей координации и дифференциации воспитательной работы в трудовом коллективе.

Приведем оценку воспитательного воздействия руководителей производственных подразделений, данную директорами предприятий, совхозов, председателями колхозов. Достаточно высоко оценили воспитательную роль кадров среднего звена 13 % опрошенных руководителей, в целом удовлетворительно — 73 % и относительно невысоко — 11 %. Приведенные данные показывают, что воспитательная функция первого руководителя не всегда достаточно поддерживается, развивается и усиливается на уровне кадров среднего звена.

Более половины секретарей парторганизаций считают, что помощь им в политическом воспитании трудящихся со стороны начальников цехов, мастеров, прорабов, бригадиров явно недостаточна. Выход из положения они видят в том,

чтобы на предприятиях регулярно проводились оперативные совещания по идеологическим вопросам. На таких совещаниях директора строго спрашивают с начальников цехов и отделов, других руководителей подразделений за морально-политическое состояние цеховых и первичных трудовых коллективов, конкретизируют цели воспитательного воздействия, рассматривают формы и методы работы с людьми, анализируют состояние трудовой дисциплины, вооружают руководителей среднего звена актуальной социально-психологической информацией.

На предприятиях Крымской, Житомирской, Одесской, Черкасской и многих других областей становится правилом на идеологических планерках всесторонне обсуждать вопросы развития социальной сферы, текучести кадров, социалистического соревнования, взаимоотношений руководителей и подчиненных, пути оздоровления морально-психологического климата, укрепления материальной базы идеологической работы, проблемы действенности наглядной агитации и т. п.

Путем тщательного анализа причин, препятствующих повышению эффективности человеческого фактора, определяются приоритетные вопросы для решения, ответственные лица и сроки. Как свидетельствует практика, оперативные совещания по идеологическим вопросам отнюдь не снимают ответственности с первичных парторганизаций за коммунистическое воспитание трудящихся и не подменяют их функции. Наоборот, появляется дополнительная форма активного включения в воспитательный процесс командиров среднего звена.

На Криворожском руднике имени М. В. Фрунзе в соответствии с перспективным планом, согласованным с парткомом, еженедельно проводятся совещания у директора по вопросам социального развития и воспитания трудящихся. В принципиальном их разборе участвуют, кроме начальников цехов и отделов, председатели советов микрорайонов, начальник штаба народной дружины, директора Дворца культуры и подшефных школ, воспитатели общежитий, представители службы «Ваше настроение». Ежемесячно заслушиваются отчеты председателей товарищеских судов, комиссий содействия семье и школе, советов молодых специалистов и других общественных институтов.

Оперативно решается масса хозяйственно-экономических проблем, вследствие чего идейно-воспитательные акции получают материальную поддержку. Подобные совещания по идеологическим вопросам — хорошая школа идейной закалки хозяйственных кадров. Это, наконец, возможность обобщения

и распространения лучшего опыта руководителей по воспитанию трудовых коллективов.

Изучение, например, показывает, что наибольший эффект дают индивидуальные беседы с людьми, партийные и рабочие собрания. Велика воспитательная роль поощрений и наказаний. Значительное воздействие, по мнению руководителей, оказывают производственные совещания и советы бригад. Между тем, довольно низка значимость таких средств и форм идейно-воспитательной работы, как стенная печать, политическая и экономическая учеба. Данные исследования подтверждают необходимость перестройки политической и экономической учебы трудящихся в свете постановления ЦК КПСС.

Только по мнению 14 % опрошенных рабочих, экономическое образование приносит большую пользу. Например, невысокими оказались показатели, характеризующие умение выявить и использовать внутренние резервы на производстве (8 %), обосновать встречный план (5 %), вести свой лицевой счет экономии (4 %). Поэтому пристального внимания и поддержки заслуживает эксперимент по перестройке политической и экономической учебы, проводимый на Киевском заводе станков и автоматов. Его суть сводится не только к организационным изменениям, но прежде всего к максимальной сопряженности всех видов занятий с реальной жизнью предприятия, с выработкой путей по ее преобразованию. Причем каждый слушатель может принять в этом участие.

Нельзя не отметить особую роль индивидуальной работы как важнейшей формы воспитания. Значение прямых контактов руководителей с трудящимися в настоящее время стало еще более актуальным. Возросли общеобразовательный и профессиональный уровни работников, их материальные и духовные запросы. Трудовой коллектив — это конкретные люди со своими интересами, потребностями, радостями и драмами, у них свои представления о жизни, ее действительных и мнимых ценностях. Хозяйственные кадры обязаны знать жизненные ориентации подчиненных, чтобы предметно осуществлять их воспитание. И не только на производстве, но и по месту жительства.

Все это предполагает возрастание культуры управленческого общения, и прежде всего полное воплощение ленинского требования не отрываться от масс. Деятельность руководителя — это постоянное общение с коллективом, с отдельными работниками. Например, мастер около трех четвертей

своего рабочего времени тратит на межличностные отношения, а потому ему необходимо быть общительным, умело контактировать с людьми.

Профессор В. М. Шепель выделяет следующие формы управленческого общения: субординационная — общение между руководителем и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы; служебно-товарищеская — общение между руководителями-коллегами, базирующееся на административно-моральных нормах; дружеская — общение между руководителями, между руководителями и рядовыми работниками, основывающееся на морально-психологических нормах взаимоотношений [23].

Руководитель призван дифференцированно и эффективно использовать все формы управленческого общения. Для этого нужны и соответствующие условия: комнаты психологической разгрузки и отдыха, чайные, кафе, хорошо оборудованные уголки. Да и служебные кабинеты должны располагать человека к откровенному разговору.

Система организации индивидуальной работы предполагает: определение категорий трудящихся, отдельных лиц, с которыми необходимо в первую очередь вести индивидуальную работу; конкретизацию ее целей и задач, содержания, основных форм и методов; организацию учета и контроля проводимой работы, анализ ее эффективности.

Определение объектов воспитания осуществляется на основе глубокого анализа социально-демографической характеристики коллектива, статистики о производственной деятельности его членов, об их участии в общественно-политической жизни, данных административных органов о нарушениях трудовой дисциплины, общественного порядка, информации совета содействия семье и школе о выполнении родительского долга, социологических материалов, общественного мнения, личного знания людей.

Труженики предприятия, как правило, подразделяются на три основные группы: с высоким уровнем трудовой и общественной активности, со средним и с низким.

К первой группе лиц относятся передовики и новаторы производства, рационализаторы и изобретатели, выборный партийный, профсоюзный и комсомольский актив (в том числе члены райкома, горкома партии, депутаты Советов народных депутатов), резерв на выдвижение хозяйственных руководителей, в партийные, профсоюзные и комсомольские органы.

Смысл индивидуальной работы с этой группой тружеников в том, чтобы помочь им держать высокий уровень тру-

довой, общественной активности, идейно-нравственной зрелости, использовать их авторитет в воспитании людей.

Вторую группу составляют товарищи, в основном без замечаний выполняющие свои служебные обязанности, но не проявляющие инициативы. Дальше своего рабочего места для них горизонт закрыт. Сегодня на предприятиях эта группа середняков наиболее многочисленная, требующая к себе пристального внимания хозяйственных руководителей.

Третья группа — лица, не выполняющие производственные нормы, задания и социалистические обязательства, нарушающие трудовую дисциплину и общественный порядок, попирающие нормы социалистической морали. Для представителей этой группы характерны отсутствие чувства хозяина социалистического производства, равнодушие и безразличие к делам коллектива.

Дифференциация членов трудового коллектива по уровню трудовой активности, отношению к делу — необходимое условие воспитательно-пропагандистской деятельности руководителя. В. И. Ленин предупреждал, что процесс коммунистической переделки «человеческого материала» будет неизбежно сложным и длительным. Он учил реалистично оценивать действительное состояние сознания всех людей, а не только передовой части.

Хозяйственные кадры, изучая демографические и личностные характеристики конкретного человека, степень его трудовой и общественной активности, идейно-политические и деловые качества, культурный уровень, статус в коллективе, поведение в быту, расширяют и углубляют свои представления на основе личного собеседования с ним. Готовясь к этому, опытные хозяйственники придерживаются следующих правил: проводить беседу в неофициальной обстановке, исключив элементы формализма и казенщины; добиваться при этом доверительной атмосферы на основе заинтересованного отношения руководителя к подчиненному; максимально использовать производственную ситуацию для непринужденной, естественной беседы, выбирая для обсуждения наиболее острые, злободневные вопросы труда и быта; избегать в разговоре нравоучительного тона, назойливости, проявлять такт и выдержку; всесторонне выяснить взгляды подчиненного на те или иные проблемы, его гражданскую позицию, настроение, интересы и потребности, трудности, с которыми он сталкивается; строить диалог таким образом, чтобы инициатором беседы был сам подчиненный.

Собеседование, проведенное с учетом вышеназванных правил, дает определенные ориентиры для дальнейшего совер-

шенствования индивидуальной работы. На основе полученных данных составляется ее программа, формулируются меры, направленные на развитие у человека положительных качеств, навыков и умений, способствующих повышению трудовой и общественной активности личности, ее нравственному совершенствованию, становлению идейно-политической зрелости. В программе отражаются как ближайшие, так и перспективные цели индивидуальной работы.

Все вышесказанное предполагает, что для осуществления хозяйственным руководителем воспитательно-пропагандистской функции нужна определенная технология. Это — актуальная проблема управления трудовыми коллективами. Исходной предпосылкой для ее решения выступает конкретизация злободневных задач воспитания. Второе условие заключается в знании объекта воспитательного воздействия, т. е. внутренних механизмов духовного мира личности. Третья предпосылка — оптимальный подбор форм, методов и приемов воздействия на личность.

Для максимального использования этих предпосылок важно знать и соблюдать общие и специфические принципы воспитания, такие как партийность, научная обоснованность, конкретно-исторический подход, связь теории с практикой, наступательность, а также психологическую обоснованность, дидактичность, системность, дифференцированность.

Всегда ли руководители знают и придерживаются этих обязательных требований, соблюдение которых предопределяет идейно-содержательную направленность воспитания?

В связи с этим представляет большой интерес опыт партийной организации Ворошиловградского машиностроительного института. Здесь продолжительное время функционирует трехгодичная школа студенческого актива по проблемам партийного строительства. Главное ее назначение в том, чтобы дать будущим специалистам глубокие знания основ партийного строительства, теории коммунистического воспитания, привить навыки организатора и воспитателя трудового коллектива, умения работать с людьми. Школой подготовлено уже более трехсот человек. В настоящее время свыше шестидесяти выпускников вуза являются освобожденными партийными, советскими, профсоюзными и комсомольскими работниками. Найден, таким образом, эффективный способ формирования будущих руководителей как воспитателей.

Вместе с тем решение проблемы педагогической, психологической, социологической подготовки хозяйственных кадров требует коренной перестройки путем координации усилий высшей школы, министерств и ведомств, местных пар-

тийных и хозяйственных органов. Существует острая необходимость в создании стройной и гибкой системы единого руководства целевой подготовкой и переподготовкой хозяйственных кадров в республике и областях, особенно в плане формирования резерва на выдвижение.

Подтверждением сказанному являются ответы на вопрос «Каким образом происходит восполнение недостатка знаний, навыков и умений работы с людьми?»:

| Категория руководителей | Опытным путем, в процессе работы, % | Изучение специальной литературы, % | Анализ опыта других руководителей, % | С помощью действующей системы учебы руководящих кадров, % |
|---|---|---|---|---|
| руководители предприятий, колхозов и совхозов | 81 | 26 | 26 | 17 |
| начальники цехов | 86 | 35 | 55 | 21 |
| мастера | 85 | 35 | 42 | 19 |
| бригадиры промышленности | 88 | 20 | 31 | 21 |
| управляющие отделениями колхозов и совхозов | 84 | 40 | 54 | 31 |
| бригадиры сельского хозяйства | 86 | 42 | 51 | 36 |

Подавляющее большинство хозяйственников восполняли недостаток знаний опытным путем, в процессе работы. Только каждый пятый воспользовался для этих целей действующей системой учебы руководящих кадров. Причем многих и она не совсем устраивает. Вполне удовлетворенных всего 28 % опрошенных. Главная причина в том, что существующая система переподготовки руководящих кадров не в полной мере учитывает потребности руководителей в недостающих знаниях.

Практически все руководители среднего и низового звена, кроме бригадиров сельского хозяйства, наиболее подготовленными считают себя в области техники и технологии. Больше всего ощущается недостаток знаний в области психологии, педагогики, научных основ управления, пополнить которые без квалифицированной помощи не всегда удается.

Основными формами осуществления воспитательно-пропагандистской функции хозяйственника являются общественные поручения типа пропагандист, лектор, докладчик, политинформатор, агитатор, наставник. Многообразие форм

идейно-воспитательной работы позволяет каждому руководителю от мастера до директора выбрать поручение по душе с учетом партийности, образования, способностей и интересов. Однако еще значительная часть командиров производства среднего звена пока не определилась в этой работе.

В настоящее время достаточно широко распространяется практика создания культурно-спортивных, социально-педагогических комплексов. Усилено также внимание к созданию в ряде парторганизаций кабинетов политического и экономического образования, уголков политической информации, к библиотекам, оперативному обеспечению хозяйственных руководителей информацией идеологического характера о наиболее важных событиях, происходящих в районе, городе. Эти позитивные процессы требуют соответствующей поддержки партийных и советских органов.

Хозяйственники в своих анкетах обращают внимание на обилие заседаний и совещаний, перегруженность общественными поручениями. При этом важно, чтобы с руководителями больше считались, не дергали их по мелочам, давали право на риск, не спешили с заменой, проводили с ними индивидуальные собеседования, повышали личный авторитет, усиливая спрос и давая более объективную оценку их деятельности.

Высказывалось мнение о том, что кто больше работает, справляется с порученным делом, тех сильнее нагружают и по производственным, и по общественным делам. С целью более глубокого исследования системы работы райкомов партии с хозяйственными кадрами следовало бы, по нашему мнению, провести экспертный опрос секретарей горкомов и райкомов партии. Это позволило бы выработать конкретные рекомендации по совершенствованию работы с руководителями, их привлечению к идейно-воспитательной работе, теснее увязать осуществляемые партийными комитетами меры с решением тех проблем, которые встречают хозяйственники при реализации воспитательной функции.

Заканчивая анализ содержательных аспектов воспитательной деятельности хозяйственных кадров, следует, во-первых, подчеркнуть, что рассмотрены лишь важнейшие слагаемые такого интегрального понятия, как воспитательный потенциал руководителя. Политическая, экономическая, духовная культура, профессиональная подготовка, составляющие основу, фундамент воспитательного заряда хозяйственника, останутся «вещью в себе», если не будут созданы адекватные общественным потребностям перестройки условия,

если вся воспитательно-пропагандистская деятельность не будет наполняться новым содержанием, обогащаться более эффективными формами работы с людьми. Поэтому так важно проводить регулярные социологические замеры степени удовлетворенности руководителей своей работой. Систематическое выявление широкого круга социально-экономических и идейно-нравственных факторов, обусловливающих эту удовлетворенность,— верный путь активного включения хозяйственников в многообразную деятельность по коммунистическому воспитанию трудящихся.

Во-вторых, ее результативность обусловлена в значительной мере работой различных общественных организаций и органов самоуправления в рамках трудового коллектива: партийных и рабочих собраний, советов бригад и бригадиров, наставников, производственных совещаний, товарищеских судов и др. Искоренение формализма в их работе, повышение активности и настойчивости в достижении целей, привлечение большинства тружеников к работе в органах общественного самоуправления — необходимые условия воспитательного воздействия руководителей на коллектив. Особого внимания заслуживают координация деятельности общественных организаций, исключение случаев дублирования, использование более разнообразных форм воздействия на духовный мир человека. Решение этих жизненно важных вопросов во многом зависит от руководителей, их умения опираться на эти организации, полнее использовать их воспитательные возможности.

В-третьих, партийным организациям следует больше заботиться о создании благоприятных условий труда и быта руководителей, снижении всевозрастающих физических и нервно-психических нагрузок. Речь идет о строгом соблюдении психогигиены трудовой деятельности, поддержании высокого морально-психологического состояния хозяйственных кадров.

В-четвертых, при довольно активном участии хозяйственных руководителей в идейно-воспитательной работе наблюдается весьма низкая ее результативность вследствие неудовлетворенности теоретической и методической подготовкой кадров к этому виду деятельности. Все это говорит о необходимости дальнейшего улучшения работы партийных организаций с хозяйственными руководителями, разработки научно обоснованной системы их подготовки как воспитателей трудового коллектива, издания справочной литературы по проблемам руководства и управления.

В-пятых, важно повышать критерии оценки воспитательной деятельности руководящих кадров, постоянно учитывать не только изменения в отношении работников к труду, к социалистической собственности, их дисциплинированность, социальную активность, но и состояние морально-психологического климата, ценностные ориентации и мотивы поведения людей. Такой подход поможет руководителям и партийным организациям наиболее всесторонне и объективно оценивать воспитательные усилия хозяйственников, своевременно корректировать воспитательный процесс с учетом потребностей и интересов всех членов трудового коллектива, степени социальной зрелости его производственных подразделений.

## СТАНОВЛЕНИЕ ВОСПИТАТЕЛЯ

### Воспитание воспитателя

Решающая роль в обеспечении эффективного участия хозяйственных руководителей в воспитании трудовых коллективов принадлежит партийным комитетам. Практика неизменно убеждает — обеспечить такое участие только одними призывами, пожеланиями или постановлениями нельзя.

Здесь нужна продуманная система работы. В методологическом плане важно, чтобы такая система не только способствовала выработке у хозяйственников понимания необходимости их участия в воспитании трудящихся вообще, но и позволила бы увидеть его особенности на данном этапе и в данном коллективе. И здесь главное — не форма (например, кем тот или иной руководитель представлен в идеологической сфере — пропагандистом, лектором, докладчиком и т. п.), а как им по существу обеспечивается, в том числе и идеологическими средствами, решение главной задачи — ускорения социально-экономического развития страны.

Определяя содержание и структурные компоненты системы, важно учитывать и то, что данная целевая установка не может быть реализована вне связи с функциями и содержанием работы хозяйственных кадров. Исходя из того, что их основное назначение состоит в организации производства и управлении им, нетрудно понять: степень эффективности воспитательного воздействия будет определяться тем, насколько характер организации производства, методы управления отвечают целям ускорения. Такой подход позволит партийным комитетам более правильно разработать и возможные критерии оценки идеологической деятельности хозяйственных кадров. Определяя их структуру, важно учитывать следующие моменты: как в коллективе понимают стратегические установки партии на перестройку и ускорение и что практически делается по их осуществлению; каково состояние морально-психологического климата; как у людей развиты гражданская ответственность за свой труд и дела коллектива, нетерпимость к недостаткам; насколько пред-

метно, по-деловому организовано соревнование за выполнение планов и производственных заданий; высок ли авторитет общественного мнения в управлении производством, решении социально-бытовых вопросов и некоторые другие.

Именно в этих конкретных сторонах жизни коллектива проявляются и политическая зрелость, и деловитость хозяйственных руководителей, и их умение воспитать и организовать людей. Они же служат и главными ориентирами для партийных комитетов в деле формирования необходимых качеств руководителей-воспитателей.

Естественно, для руководящей хозяйственной деятельности важны природные данные, но несомненно и то, что руководителями не рождаются, ими становятся в процессе активной трудовой и общественной деятельности, в результате серьезной учебы.

Нельзя не учитывать и то, что новизна, сложность выдвинутых партией задач, возросший уровень образованности и культуры трудящихся диктуют повышенные требования к профессиональному и идейно-нравственному облику современного хозяйственного руководителя. Он должен не только в совершенстве знать научные основы организации производства и управления, быть активным поборником научно-технического прогресса, но и уметь убедить, организовать и повести за собой людей на решение конкретных задач.

Причем в условиях, когда в стиле руководства заметно возрастает роль прямых контактов руководителя с подчиненными, существенно повышается значение политических, идейно-нравственных и психологических аспектов хозяйственной деятельности, того, что мы связываем с личностью руководителя.

Хозяйственный руководитель организует и воспитывает коллектив прежде всего организацией производства, личным примером дисциплинированности, воспитанности, самокритичности. Социально-значимые качества хозяйственников проявляются не сразу и не сами по себе. В целостном виде их можно сформировать только в результате настойчивой и целеустремленной работы. Подготовка, воспитание руководителей современного типа, в первую очередь, зависит от партийных комитетов, их умения вести свою кадровую работу на глубоко научной основе. Без преувеличения можно сказать, что системность и последовательность работы партийных комитетов с хозяйственными кадрами являются определяющим фактором эффективного их участия в воспитании трудовых коллективов.

Практика целого ряда партийных комитетов, прежде всего Крымской, Донецкой, Ворошиловградской, Львовской областей, показывает, что важными элементами такой системы могут быть: соответствующая работа в вузах и техникумах, отбор будущих руководителей из числа специалистов народного хозяйства, работа с резервом; идейно-теоретическая учеба хозяйственников, вооружение их знаниями теории и практики идейно-воспитательной работы; рациональная организация их участия в идейно-воспитательной работе.

Конечно, создание и реализация такой системы — дело непростое. Здесь существует немало проблем. И одна из них — подготовка специалистов народного хозяйства. Именно в системе подготовки кадров, отмечалось на январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС, закладываются перспективы нашего социально-экономического, научно-технического и духовного прогресса [1].

Естественно, каждый вуз или техникум имеют свою задачу — подготовку высококвалифицированных инженеров, технологов, агрономов, зоотехников и т. п. И это — главное. Но несомненно и то, что каждый из них готовит специалистов, которым предстоит работать с людьми, быть руководителями.

К сожалению, и в подборе кадров, и в подготовке специалистов в недалеком прошлом акценты смещались лишь в сторону вооружения их знаниями в той или иной отрасли, техники, технологии, и часто из поля зрения уходили такие качества, как идейно-теоретический кругозор и политическая зрелость.

Жизнь же настоятельно требует изменить такой подход. Следует отметить, что отдельные вузы уже идут в этом направлении. И делается это не только через совершенствование проблематики лекционного курса, но и путем расширения активных форм практического обучения. Особое значение в развитии социальной активности будущих специалистов придается общественно-политической практике студентов. Опыт ее организации, накопленный Харьковским авиационным, Запорожским машиностроительным институтами, Донецким университетом, убеждает в действенности этой формы. Уже более шести лет во Львове применяется комплексная система управления качеством подготовки специалистов, которой предусматриваются научно обоснованные воспитательные мероприятия на весь период учебы.

ЦК Компартии Украины одобрил опыт Киевского политехнического института по усилению идейной закалки молодежи. Суть его заключается прежде всего в разработке и

реализации четкой системы управления учебно-воспитательным процессом, в котором особое внимание уделяется подготовке будущих специалистов к выполнению функций руководителей и воспитателей в трудовых коллективах. Здесь с первого курса моделируются задачи, которые предстоит решать выпускникам. Причем, налажен тесный контакт с промышленными предприятиями, научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями.

Что дает это будущему специалисту, можно судить хотя бы по следующему факту.

После назначения на должность начальника участка выпускника этого института И. Грушенко прошло немного времени, но он зарекомендовал себя уже и умелым организатором, и чутким воспитателем. Случайно? Талант? Дело в том, что обучаясь в вузе, И. Грушенко постоянно проходил практику на предприятии. И когда после окончания института попросился на завод, ему уже были хорошо знакомы и организация производственных процессов, и методы управления.

Однако такой подход присущ далеко не всем вузам и техникумам. В частности, изучение проблем воспитания, психологии и педагогики организуется, главным образом, в гуманитарных вузах и на факультетах университетов. Но разве изучение этих дисциплин важно только для гуманитариев? Практика подтверждает, что для специалиста любого профиля самое первое, с чего он начинает свою деятельность на производстве, это встреча с людьми. Ему необходимо знать законы, по которым живет и развивается коллектив, этику производственных отношений.

И здесь следует признать, что большинство хороших руководителей — воспитателей трудовых коллективов и сегодня формируется лишь в результате упорного самообразования, приобретает умения и навыки лишь путем проб и ошибок. Многие из них, обладая природной сметкой, наблюдательностью, интуицией, постепенно превращаются в зрелых организаторов и воспитателей.

Но немало и таких, которые из хорошего специалиста превращаются в посредственного руководителя, и не только из-за отсутствия организаторских способностей, а чаще потому, что не знакомы с функциями руководителя как организатора и воспитателя коллектива.

В условиях, когда осуществляется перестройка высшего и среднего специального образования, в содержание подготовки специалистов важно заложить и такие компоненты, которые обеспечили бы не только воспитание и формирование

будущих инженеров, конструкторов, агрономов и т. п., но и руководителей трудовых коллективов. И одним из них непременно должны стать управленческая, психолого-педагогическая подготовка, вооружение их знаниями основ воспитания и формирования личности в коллективе.

По-видимому, уже во время учебы необходимо думать и о наиболее рациональных формах вовлечения будущих специалистов в идейно-воспитательную работу. Для этого следует шире использовать факультеты общественных профессий, школы молодого лектора, пропагандиста, народные университеты, вечера вопросов и ответов и т. п.

Представляется целесообразным, чтобы выводы партийных, комсомольских организаций об участии студентов в общественно-политической жизни отражались в выпускных характеристиках. Не менее важно то, чтобы данная подготовка велась в тесном контакте учебных заведений с предприятиями, колхозами, совхозами, соответствующими партийными комитетами. Тогда отнюдь не формальным будет, скажем, и участие отделов пропаганды и агитации партийных комитетов в решении вопросов о назначении того или иного специалиста на должность хозяйственного руководителя. Пока же далеко еще не всегда хозяйственные кадры проходят даже формальные собеседования в этих отделах.

Несомненно, руководитель как воспитатель коллектива формируется еще в учебном заведении. Но какой бы совершенной ни была такая подготовка, она не может предусмотреть все случаи жизни. Современное производство диктует необходимость постоянного пополнения знаний. Поспевать сегодня за ходом научно-технического прогресса, изменениями, происходящими в духовной жизни коллектива, невозможно, используя лишь вузовский багаж.

Перед хозяйственными руководителями, особенно молодыми, всякий раз возникает немало сложных вопросов. И очень важно, чтобы они вовремя получали компетентные ответы, необходимую помощь. Отдельные партийные комитеты с этой целью создают клубы, советы директоров, проводят «дни директора», «дни мастера» и т. п., на которых в откровенном разговоре коллег выясняются многие актуальные проблемы, волнующие руководителей. На это направлена и действующая система учебы и повышения квалификации руководящих хозяйственных кадров: факультеты университетов марксизма-ленинизма, школы и семинары партийно-хозяйственного актива, институты и курсы повышения квалификации. На занятиях речь идет не только о профессиональном росте, но и об идейно-политическом воспитании,

овладении каждым руководителем марксистско-ленинской наукой, современными методами работы с людьми.

За последние годы учеба хозяйственных кадров заметно активизировалась, появилось немало новых эффективных форм и методов. Широкое распространение, например, получили личные творческие планы, проблемный метод обучения, деловые игры, практические задания, написание и защита рефератов, научно-практические конференции. Ряд партийных комитетов, в частности Крымской, Донецкой областей, не без успеха используют семинары-практикумы, в том числе и по вопросам повышения ответственности хозяйственников за состояние идейно-воспитательной работы. На секционные занятия, которые, как правило, проводятся на базе трудовых коллективов, выносятся и такие вопросы, как роль хозяйственного руководителя в развитии материальной базы идеологической работы, ее социальном обеспечении и др.

Отдельные партийные комитеты Донецкой, Полтавской областей практикуют и такую форму дифференцированного обучения хозяйственных кадров, как стажировка. Так, в производственном объединении «Ждановтяжмаш» Донецкой области стало традицией, когда в течение нескольких месяцев стажеры вместе с опытными руководителями-наставниками решают производственные, социально-бытовые и воспитательные задачи, получают возможность на деле закрепить свои знания, навыки и умения.

На Крюковском вагоностроительном заводе Полтавской области в работе с хозяйственными кадрами, в порядке эксперимента, специалисты из резерва на выдвижение заменяют на полмесяца руководителей от генерального директора до начальников отделов и цехов. Это позволяет скорректировать структуру и подготовку резерва.

Однако вопрос повышения качества учебы хозяйственных кадров, подготовки их как воспитателей трудовых коллективов пока не получает должного развития. На Ворошиловградской областной научно-практической конференции, посвященной усилению идейной закалки руководящих кадров, отмечалось, что отдельные занятия в школах партхозактива напоминают теоретические семинары или своего рода совещания по хозяйственным вопросам, а иногда и просто занимательные лекции. Еще нередко учеба в таких школах проводится формально, носит узкопросветительный характер, слабо влияет на формирование политической культуры, нового типа мышления, высоких моральных качеств.

При изучении учебы хозяйственных кадров в Крыму выяснилось, что только 60 руководителей из 156 опрошенных

указали, что углубляли свои знания с помощью действующей системы учебы хозяйственных кадров. Примерно столько же заявили, что действующая система учебы их не удовлетворяет: преобладает информационный метод, слабо развиваются творческие начала в приобретении знаний. Для совершенствования учебы, как считают сами руководители, было бы целесообразно усилить практическую направленность обучения, шире использовать опыт лучших хозяйств и предприятий и на их базе проводить занятия, деловые игры. При этом важно анализировать и отрицательный «опыт», то, как не надо работать, что помогло бы слушателям глубже предвидеть возможные негативные последствия необоснованных решений и действий. Есть необходимость больше читать лекций по вопросам советского права, педагогики, социальной психологии и психологии личности, привлекая наиболее квалифицированных преподавателей и практических работников.

Слабые знания хозяйственных руководителей отрицательно сказываются на общей обстановке, морально-психологическом климате в коллективах. В частности, народные суды Крымской области только в 1985 г. признали необоснованным увольнение почти каждого третьего работника. В основе неправомерных действий руководителей нередко были и личная неприязнь, и неумение найти подход к работнику, а порой и просто амбиции.

В процессе учебы важно вооружать хозяйственников знаниями методологии и методики воспитательной работы. Причем в методологическом плане весьма существенно, чтобы руководитель осознавал, что в качестве воспитателя он выступает не только тогда, когда организует «чисто» идеологические мероприятия или участвует в них, а и в процессе всей своей деятельности. Именно такой подход позволит увидеть все сферы проявления воспитательных функций руководителя: социально-политическую, административно-хозяйственную, идеологическую, психологическую.

Действенность подготовки хозяйственных руководителей как воспитателей будет значительно выше, если удастся вооружить их знанием частных методик воспитательной работы. С целью определения уровня знаний и умений хозяйственников проводятся анкетные опросы, социологические исследования. Однако целостных рекомендаций, относящихся к деятельности руководителя-воспитателя, скажем, директора завода, начальника цеха, мастера, бригадира, пока нет.

Не в полной мере используются и научно-практические конференции, докладные записки, выступления печати по

освещению передового опыта. Критические же оценки в докладах, выступлениях, постановлениях мало что дают в плане повышения теоретико-методической подготовки руководителей.

Несомненно, в решение проблемы существенный вклад могут и должны внести ученые-обществоведы. Это касается, прежде всего, вопросов более глубокого осмысления накопленного опыта, совместной с партийными комитетами разработки рекомендаций.

Первая попытка создать целостную методологию и методику участия хозяйственных руководителей в идейно-воспитательной работе предпринята по итогам исследования в Крыму.

Необходимость обеспечения эффективного участия хозяйственников в воспитании трудящихся требует от партийных комитетов постоянного совершенствования этого процесса. Изучение деятельности ряда партийных организаций показало, что ее важнейшими направлениями стали: выработка у хозяйственных руководителей политического подхода к организации производства, управлению коллективом с учетом воспитательных последствий принимаемых решений и обеспечение более широкого и действенного участия организаторов производства непосредственно в идейно-воспитательной работе.

Анализ того, как на практике реализуется каждое из направлений, позволил выявить ряд тенденций. К положительным следует отнести прежде всего то, что усиление воспитательного воздействия в целом и хозяйственных кадров в частности партийные организации видят в приведении условий труда, быта, технической и технологической вооруженности производства в соответствие с требованиями научно-технического прогресса, с растущими запросами и возможностями работников.

Особую роль в решении всего комплекса задач, стоящих перед хозяйственными руководителями, партийные организации отводят утверждению ленинского стиля в организации производства и руководстве им. Воспитательный аспект деятельности хозяйственников обусловливает современный стиль руководства, который ставит в прямую зависимость достижение воспитательного эффекта от успешного решения хозяйственных, социальных задач.

Партийные комитеты стали более последовательно нацеливать хозяйственных руководителей на то, чтобы решение всех социально-экономических, организационных, производственных вопросов неизменно увязывалось с заботой о чело-

веке, улучшением условий его труда, быта, отдыха. Как результат — на местах значительно чаще в качестве первоочередных рассматривают и решают социальные вопросы. Партийные комитеты систематически изучают и обобщают лучший опыт в этом деле.

Об изменениях, наметившихся в стиле хозяйственного руководства, свидетельствуют и итоги анкетного опроса. Так, три четверти опрошенных руководителей признали, что учитывают идеологические последствия принимаемых ими решений, иными словами, видят непосредственную связь своей хозяйственной деятельности с воспитанием коллектива. По мнению хозяйственников, на уровень дисциплины, организации труда, состояние микроклимата положительно повлияли: внедрение прогрессивных форм труда, реорганизация управления, совершенствование системы учета и контроля за выпуском готовой продукции и др. Вместе с тем они указали и на негативные воспитательные последствия отдельных решений. В частности, к их числу были отнесены: изменение режима работы без предварительного разъяснения его причин и целесообразности, нечеткое разграничение функциональных обязанностей, отсутствие строгого регламента рабочего времени, необоснованные решения при распределении премий, переход на бригадную форму труда без достаточного организационно-технического обеспечения и предварительной разъяснительной работы и др.

Можно назвать и такие положительные тенденции, как: формирование у организаторов производства все более устойчивого интереса к идеологической деятельности, понимания ее значения в решении хозяйственных задач; их возрастающую идеологическую активность, непременное участие в идейно-воспитательной работе, усиление ответственности за ее результаты; систематическое обобщение лучшего опыта руководителей-воспитателей, оценка их деятельности не только по итогам выполнения производственных заданий и народнохозяйственных планов, но и по состоянию морально-политического духа, психологического настроя людей.

Среди негативных тенденций обращают на себя внимание прежде всего такие: при возрастающей степени участия хозяйственных руководителей в идейно-воспитательной работе все еще ощущается низкая ее результативность; большинство хозяйственников перегружены общественными поручениями; с ростом интереса к идеологической работе у хозяйственных руководителей растет и неудовлетворенность их теоретической и методической подготовкой к этому виду деятельности.

Эти и некоторые другие тенденции объективно вытекают из нынешнего характера работы, проводимой партийными комитетами.

Так, в частности, основанием для выделения тенденции все более заинтересованного отношения хозяйственных кадров к идейно-воспитательной работе послужило прежде всего мнение самих руководителей. В ходе бесед, опросов они неизменно выделяли особую роль идеологической работы и в решении хозяйственных задач, и в воспитании трудящихся. На вопрос «Какую, с Вашей точки зрения, роль в изменении сознания и поведения людей в ряду различных факторов играет собственно идеологическая работа?» 77 % опрошенных ответило — направляющую. И это весьма показательно. Хотя нельзя не обратить внимание и на то, что все еще значительная часть руководителей (22 % опрошенных) отводит ей лишь вспомогательную роль.

Анализ полученных в ходе исследования результатов свидетельствует и о том, что партийные комитеты в целом стали более активно привлекать хозяйственных руководителей к участию в идейно-воспитательной работе. Абсолютное их большинство выполняет поручения идеологического характера. Это и работа в советах по профилактике правонарушений, и участие в «днях открытого письма», и работа по месту жительства, на агитационных площадках и т. п. Но основными поручениями для хозяйственных руководителей является участие в пропагандистской деятельности, в проведении единых политдней в качестве докладчиков. Однако эффективность такого участия далеко еще не всегда соответствует потенциальным возможностям хозяйственных руководителей. Подобную оценку вполне самокритично дают и они сами. Так, на вопрос «Как бы вы оценили Вашу роль в идейно-воспитательной работе?» половина опрошенных ответили: как недостаточно активную и содержательную.

Особое беспокойство партийных комитетов должен вызвать тот факт, что руководители весьма невысоко оценивают в работе с людьми такие средства, как политическая и экономическая учеба, идеологические оперативные совещания. И это речь идет о тех сферах идейного воздействия, где в качестве идеологических активистов выступают главным образом сами же хозяйственные руководители.

Причин здесь, на наш взгляд, несколько. Наряду с недостаточной подготовленностью специалистов в вузах и техникумах, низкой эффективностью идейно-теоретической и методической учебы в школах и семинарах партхозактива, следует отметить и то, что пока еще не всегда и не в полной

мере партийным комитетам удается учитывать возможности и пожелания хозяйственных руководителей относительно того, какие поручения идеологического характера они могли бы выполнять наиболее эффективно.

Немаловажное значение имеют оперативные идеологические совещания, где хозяйственный руководитель выступает не только как участник, но и как организатор идейно-воспитательной работы. Горкомы и райкомы партии рекомендуют основной перечень проблем для обсуждения на таких совещаниях. Окончательно же тематика утверждается первичными партийными организациями.

В настоящее время большинство хозяйственников регулярно проводят оперативные идеологические совещания, на которых обсуждаются вопросы организации социалистического соревнования, укрепления дисциплины и порядка на производстве, участия руководителей подразделений в воспитательной работе и др. Так, в частности, на предприятиях Днепропетровска, Кривого Рога, Керчи довольно интересно прошли оперативки по проблемам: «Личный пример руководителя — залог успешной идейно-воспитательной работы среди трудящихся», «Руководитель — воспитатель», «О развитии материальной базы физкультуры и спорта», «О ходе подготовки к заключительному этапу смотра коллективов художественной самодеятельности». На них заслушивались отчеты начальников цехов, отделов, мастеров об их воспитательной работе. Разговор ведется по-деловому, критически, с учетом анализа конкретных цифр и фактов. Оперативные идеологические совещания становятся средством управления духовной жизнью, действенной школой воспитания руководителей производства.

Но изучение практики показывает, что на местах подход к оперативным совещаниям и их содержание подчас трактуются еще произвольно.

Например, в отдельных трудовых коллективах Крымской области идеологические совещания проводят секретари партийных комитетов с участием руководителей хозяйств. На них также приглашаются секретари цеховых партийных организаций, главные специалисты, организаторы производства среднего звена, бригадиры производственных участков, руководители агитколлективов, представители общественных организаций, председатели исполкома Совета народных депутатов, директора школ и домов культуры, заведующие библиотеками. На обсуждение выносятся вопросы: о проведении итоговых занятий в комплексных школах политической, экономической и профессиональной учебы; о планах работы

агитколлективов и групп политинформаторов; о задачах идеологического актива по подготовке к проведению Ленинского коммунистического субботника и др.

Правда, такой порядок проведения идеологических совещаний вызывает определенное сомнение. Ведь их смысл заключается прежде всего в активизации участия хозяйственных кадров в воспитательной работе, координации данной деятельности с организаторской и хозяйственной. В этой связи представляется, что партийные комитеты, даже в пределах одного региона, еще не выработали единой точки зрения на роль оперативных идеологических совещаний. Нет четкости в определении их функций, состава и, главное, содержания работы.

По нашему мнению, имеющийся положительный опыт уже позволяет выработать единые рекомендации в этом плане.

Существенным фактором обеспечения более эффективного участия хозяйственных кадров в воспитании трудящихся являются учет и контроль. В последние годы партийные комитеты заметно прибавили в решении данного вопроса. Проблемы жизнедеятельности трудовых коллективов все чаще комплексно рассматриваются на заседаниях бюро, пленумах райкомов, горкомов партии, с руководителей спрашивают не только за выполнение планов, но и состояние морально-психологического климата, дисциплины, решение социально-бытовых вопросов, организацию отдыха трудящихся. Чаще стали заслушиваться и специальные отчеты хозяйственников об их личном участии в идейно-воспитательной работе.

Особенно эффективно эту форму контроля используют партийные организации Днепропетровска, Запорожья, Кривого Рога. Итоги отчетов нередко обсуждаются на семинарах партхозактива, на страницах газет. Причем о своем вкладе в воспитание коллектива отчитываются не только первые руководители, но и начальники цехов, отделов, лабораторий. Так, на заводе им. К. Либкнехта г. Днепропетровска отчеты кадров среднего звена по организационным и воспитательным вопросам получили свой юридический статус в форме приказа директора. В соответствии с ним такие отчеты заслушиваются ежемесячно, с предварительной проверкой состояния дел на местах. При этом учитываются рекомендации социологов.

Однако в целом такие отчеты все еще редки в практике как райкомов, горкомов, так и первичных партийных организаций. Здесь необходимо отметить и тот факт, что если контроль за общим состоянием воспитательной работы, проведенной в коллективах с участием хозяйственников, более-

менее налажен, то отдельные аспекты их деятельности, скажем, как пропагандиста, докладчика и т. п. контролируются недостаточно.

По-видимому, в этом и одна из причин не всегда добросовестного выполнения своих поручений некоторыми руководителями. Как показали социологические исследования, в ряде партийных организаций Крымской области, например, каждый пятый руководитель-пропагандист перепоручил проведение занятий в системе политической и экономической учебы своим заместителям.

Партийные комитеты стали больше уделять внимания и такой форме контроля, как проведение индивидуальных собеседований с хозяйственниками. Складывается определенная система собеседований: определяются конкретные сроки (чаще всего накануне отчетов и выборов в партийных организациях), круг лиц, с которыми беседуют на каждом этапе, разрабатываются график и структура, предусматривающая специальный раздел об участии руководителя в идейно-воспитательной работе. Составляется специальная анкета, где выделяются и вопросы, связанные с личным вкладом руководителя в решение задач социально-политического, духовного развития коллектива. Ход таких собеседований, как и отчетов, в отдельных случаях освещается в районных и городских газетах.

Все это во многом способствует тому, что и первичные партийные организации повысили спрос с хозяйственных руководителей за воспитание трудящихся. Отмечая собеседования как важную форму контроля, изучения возможностей и способностей кадров, по нашему мнению, необходимо больше обращать внимания на подготовку таких собеседований, в частности на сбор всех предварительных материалов к ним, и непременно добиваться выполнения высказанных рекомендаций.

Опыт партийных комитетов подтверждает, что действенной формой контроля, совершенствования всей работы по вовлечению хозяйственных руководителей в процесс воспитания является их периодическая аттестация. Она проводится, как правило, с участием представителей партийных и общественных организаций. При этом в аттестационный лист включаются и вопросы об участии аттестуемого в идейно-воспитательной работе. Однако, эта форма контроля пока используется преимущественно на уровне среднего звена. Причем партийное влияние на ход аттестации нуждается в усилении.

Горкомы, райкомы, партийные комитеты первичных партийных организаций не всегда участвуют в аттестации первых руководителей, что, естественно, не может не отразиться на эффективности их воспитательной деятельности. Представляется, что и здесь должен быть единый подход. Для руководителей, входящих в номенклатуру областных и республиканских органов, целесообразно прохождение аттестации в несколько этапов, но непременно с участием представителей горкомов, райкомов партии, партийных комитетов первичных парторганизаций.

Добиваясь повышения ответственности хозяйственных руководителей за состояние воспитательной работы в коллективах, партийные комитеты используют и различные формы их морального и материального поощрения.

Особенно успешно этот метод используется в работе с руководителями-пропагандистами. По итогам учебного года в сети политической и экономической учебы в числе других лучших пропагандистов хозяйственные руководители награждаются Почетными грамотами, настольной медалью пропагандиста, туристическими путевками, их имена заносятся на Доску почета.

Следует отметить, что меры поощрения хозяйственников пока используются лишь в работе с пропагандистским активом. Поощрение за другие виды идеологической деятельности или по совокупности всех видов выражается в лучшем случае строчкой в докладах на пленумах и активах.

Партийные комитеты стали больше уделять внимания изучению, обобщению и распространению передового опыта руководителей-воспитателей. С этой целью организуются тематические выступления в печати, проводятся семинары-практикумы, беседы «за круглым столом» и др. Областными комитетами партии издаются буклеты, рассказывающие о лучшем опыте.

Усиление внимания к изучению и распространению лучшего опыта пока заметно лишь на уровне обкомов партии. Их примеру далеко еще не всегда следуют районные, городские партийные организации. Внимание сосредоточивается на распространении лучшего опыта, как правило, руководителей-пропагандистов. Причем при объяснении такой ситуации нередко ссылаются на ограниченные возможности. Думается, что формы изучения, распространения опыта могут быть самыми различными: и в виде практических занятий школ партхозактива на базе опыта лучших трудовых коллективов, и в виде докладных записок, и в виде буклетов,

выступлений в печати, отдельных брошюр. На наш взгляд, существует необходимость вести эту работу более планомерно и скоординированно на всех уровнях — от обкома партии до первичных партийных организаций.

Начальники цехов, отделов, участков, мастера пока редко выступают с докладами, лекциями, политинформациями, практически не принимают участия в подготовке и проведении партийных, профсоюзных собраний, слабо работают с молодежью. Эта категория руководителей далеко не всегда учитывает и возможные воспитательные последствия принимаемых управленческих решений. Невысоко эту сторону деятельности своих подчиненных оценивают и руководители предприятий. Так, из 77 опрошенных руководителей г. Симферополя только 13 считают, что их начальники цехов, мастера постоянно учитывают воспитательные результаты своих управленческих решений.

Это свидетельствует о том, что в партийных организациях еще не сложилась система вовлечения руководителей среднего звена в идейно-воспитательную деятельность. Просматриваются лишь отдельные ее элементы. Недостаточное отражение находят эти вопросы и в планах работы. Если профессиональная подготовка кадров среднего звена в той или иной мере ведется, то вопросы повышения их идейно-теоретического уровня, знаний в области психологии, педагогики нуждаются в серьезном внимании.

Возможные пути повышения эффективности работы партийных организаций по воспитанию воспитателей в наиболее общем виде могли бы быть сведены прежде всего к повсеместному завершению разработки системы вовлечения хозяйственных кадров всех звеньев в идейно-воспитательную работу. В этой связи требуют своего решения такие проблемы, как: создание школ резерва хозяйственных руководителей; внедрение в практику стажировок, цель которых — выработка у молодых и будущих руководителей навыков и умения работы с людьми; пересмотр программ школ партхозактива; подготовка методических рекомендаций для руководителей всех звеньев; рациональное определение форм их участия в идейно-воспитательной работе; обобщение и распространение лучшего опыта руководителей-воспитателей, их материальное и моральное стимулирование.

## § 2. Влияние трудового коллектива на формирование личности руководителя

Трудовой коллектив— сфера активного общественного формирования личности руководителя. Возьмем биографии партийных, советских, хозяйственных руководителей. Как правило, там есть слова: «Начинал свою трудовую деятельность рабочим, колхозником, инженером и т. п.», прошел в этом коллективе различные ступени управления и возглавил завод, колхоз, совхоз, строительную или транспортную организацию.

Трудовой коллектив — главная школа выращивания руководящих кадров. Под влиянием организующей силы коллективного творчества и идей создается тот необходимый комплекс формирующего воздействия, который делает в конечном итоге весь воспитательный процесс эффективным. А. С. Макаренко образно сравнивал коллектив с гимнастическим залом, наполненным трапециями и параллельными брусьями, выполняя на которых комплекс специальных упражнений, человек вырабатывает определенный тип общественного поведения. Трудовой коллектив обладает повышенными возможностями для идейно-нравственной и профессиональной «гимнастики поведения» руководителей.

Особенно возросли эти возможности в связи с перестройкой и демократизацией общества, которые с особой остротой поставили вопрос о дальнейшем углублении взаимосвязей и отношений руководителя и подчиненных на основе принципа демократического централизма. Наделение трудовых коллективов полномочиями в решении экономических, социальных и кадровых дел рождает новые грани взаимодействия между ними.

Трудовые коллективы сегодня — это совокупность индивидуумов различного характера, пола, национальности, возраста, людей образованных, с хорошо развитым чувством собственного достоинства. Руководить такими людьми и почетно, и вместе с тем непросто. В условиях экономической самостоятельности трудовой коллектив кровно заинтересован в руководителе нового типа не по званию, а по призванию, предельно честном, прекрасно разбирающемся в производственных процессах, хорошем организаторе, агитаторе, психологе, в человеке, способном не только равняться на указания сверху, но и самокритично оценивать себя глазами подчиненных.

В процессе перестройки при решении тех или иных кадровых проблем еще нередко приходится сталкиваться с фак-

тами. когда руководители нетерпимо относятся к самостоятельным действиям и мышлению подчиненных, не могут избавиться от скомпрометировавших себя методов сугубо волевого подхода к управлению коллективом. Не в последнюю очередь из-за проявлений подобного стиля руководства в кадровой политике недавнего прошлого парадоксальным образом уживались две противоположные, одинаково нездоровые тенденции. С одной стороны, отсутствие притока новых людей в кадровый корпус, с другой — большая сменяемость руководящих кадров. Доведенная до абсурда несменяемость кадров как бы отменила такой важнейший критерий оценки их качеств, как дело, хотя именно оценка делом и создает своего рода защитный механизм, который надежно противостоит предвзятости и перекосам в подборе, расстановке и воспитании кадров.

Сегодня такой механизм создается. Закон СССР о государственном предприятии (объединении) является подлинным воплощением ленинских идей социалистического хозяйствования. Создается совершенно новая экономическая, социальная и политическая обстановка, позволяющая энергичным, знающим хозяйственникам в полной мере проявлять свои способности, жить и работать в условиях перехода к экономическим методам управления и углубляющейся демократии.

В связи с этим весьма актуально осмысление механизма воспитательного влияния трудового коллектива на формирование личности руководителя. Он, по нашему мнению, включает в себя такие составные, как повседневная забота о «выращивании» способных организаторов, открытый подбор кадров, гласность, подотчетность, контроль снизу за деятельностью администрации, право замены руководителя, не отвечающего современным требованиям и др.

В настоящее время расширяются способы влияния коллектива на развитие качеств, стиля и образа жизни организаторов производства. Принятие совместных решений, интенсивное общение в процессе труда и отдыха, отчеты перед подчиненными по различным вопросам, касающимся жизни коллектива,— все это помогает руководителю ближе узнать людей, выработать позицию в отношениях с ними, постоянно сверять свои представления о насущных проблемах производства и быта с коллективным мнением, самокритичнее оценивать свои поступки. Ведь руководитель в одно и то же время является представителем партии и государства, своей производственной сферы и конкретного предприятия, членом возглавляемого им коллектива, профсоюзной организации,

предъявляющей к нему определенные требования по защите интересов ее членов, и, наконец, просто человеком, призванным понимать заботы своих подчиненных.

Иными словами, руководитель — это посредник в разрешении противоречий, возникающих между носителями различных интересов. Противоречивость природы управленческой позиции руководителя заключается в том, что, принимая тот или иной вариант решения, он должен учитывать наличие вокруг него определенного «силового поля» интересов — от государственных и ведомственных до интересов коллектива и каждой личности. Одна из главнейших его обязанностей — защита коренных интересов трудящихся, постоянная и прочная опора на коллективный опыт. В том случае, когда руководитель осознает себя лишь объектом управленческого воздействия и проецирует подобную модель поведения на членов подчиненного ему коллектива, возможности для его личностного обогащения и развития ограничиваются именно однолинейностью отношений, направленных «сверху вниз».

Неперспективность подобного подхода к руководству сегодня очевидна. Личная ответственность руководителя за порученное дело неразрывно должна сочетаться с обсуждением и решением вопросов сообща. Коллегиальность руководства служит надежной гарантией от принятия волевых, субъективистских решений, так как предполагает постоянный контроль со стороны коллектива за деятельностью каждого руководителя, высокие требования к уровню его организаторской и политической подготовленности, обоснованности практических действий.

При таком подходе на смену «слепому» подчинению власти человека, стоящего на более высокой ступени управленческой лестницы, приходит инициативно-ответственное выполнение каждым членом коллектива его распоряжений и указаний. Чреватое конфликтными ситуациями властное самоутверждение руководителя не стимулирует творческую самоотдачу коллектива. Обедняет оно и личность организатора производства, ограничивая ее параметры чаще всего узкопрофессиональными пределами.

Политическое осознание требований времени формирует у руководителя масштабное представление о принципиально иной оценке своего места в коллективе, где определяющим фактором становится не столько профессиональное его самоопределение, сколько умение воплощать в себе волю и разум коллектива, мнение и опыт людей.

Повседневная практика, анализ стиля и методов руководства трудовыми коллективами, изучение опыта, в том числе

негативного, дают массу примеров, подтверждающих высказанную выше мысль. Приведем ситуацию, показывающую, как проявляется роль трудового коллектива в становлении личности руководителя. В отделе пропаганды и агитации Крымского обкома Компартии Украины в резерве на должность заведующего сектором печати, радио и телевидения состоял заместитель главного редактора республиканского издательства «Таврия» К. Его деловые качества были хорошо известны обкому партии. Он не раз привлекался для выполнения заданий, связанных по характеру с его предполагаемой в будущем работой. И когда наступил момент замещения освободившейся должности заведующего сектором, не было особых сомнений в том, кто займет это место. И все-таки обком решил не нарушать установившуюся практику обсуждения выдвигаемой кандидатуры в трудовом коллективе. Надо сказать, что его результаты не разочаровали, хотя в чем-то были несколько неожиданными.

Собрание в трудовом коллективе подтвердило мнение о зачисленном в резерв товарище как о достаточно опытном в профессиональном отношении, обладающем организаторскими способностями руководителе. В то же время коммунисты издательства высказали в его адрес и целый ряд замечаний, среди которых были настораживающие. Здесь говорилось и об излишнем самомнении, и о неприятии критических замечаний, и даже о склонности к карьеризму. Словом, в ходе этих выступлений проявилось иное лицо человека, которого, казалось, все достаточно хорошо знали. После этого памятного разговора были тщательно изучены материалы профессиональной аттестации кандидата на выдвижение, протокол партийного собрания, на котором коммунист К. выступал с отчетом о своей работе. Стало ясно, что сделанные товарищами по партийной организации замечания отнюдь не случайность, что надо более глубоко проанализировать личностные качества человека. И все-таки выбор был остановлен именно на этой кандидатуре. Почему? Во-первых, деловые качества К. проверялись не раз и сомнению не подлежали. Во-вторых, по уровню подготовки кандидат как бы перерос рамки тех должностных обязанностей, которые приходилось ему исполнять, а именно это и создавало впечатление о некой завышенности представлений о себе. В-третьих, и аттестация, и отчет перед коммунистами на собрании и обсуждение там же характеристики, конечно, не прошли для него бесследно. Посмотрев на себя глазами товарищей по работе, услышав нелицеприятную критику из уст своих подчиненных, человек пересмотрел многое в своем поведении, от-

ношении к окружающим, сумел извлечь из критики рациональное зерно. И, думается, этот урок будет еще долгое время определять стиль жизни этого партийного работника.

К слову сказать, подобные обсуждения в трудовых коллективах характеристик товарищей, состоящих в резерве на выдвижение, приносят пользу не только тому, кого обсуждают, а и тем, кто может открыто высказать свое мнение, а значит принять участие в таком важном деле, как подбор, расстановка и воспитание кадров. Гласность резерва, возможность влиять на его состав своей личной оценкой — это как раз и есть одна из примет все более утверждающейся практики конкретно-практического воспитания руководителей, идущего «снизу вверх». Такая форма работы с кадрами, на наш взгляд, приводит в действие значительные резервы.

В качестве примера обратимся к характеристикам, данным при открытых выборах начальника Алуштинского дорожно-эксплуатационного участка № 595 членами этого коллектива.

Мастер А. М. Скоростецкий: «Начальник ДЭУ должен быть специалистом, компетентным в нашем деле. Кроме того, нам нужен человек честный, как мы между собой говорим — стоящий. Нам с ним работать, нам же надо сейчас все тщательно взвесить. Есть хорошие люди среди рабочих и мастеров, но мы знаем, что наш руководитель должен быть инженером, а значит — будем выбирать из ИТР. Я считаю, что таким человеком является главный инженер Кондаков. Мы знаем его, он знает нас и дело — что же не работать?».

Товаровед И. И. Денисюк: «Иосиф Ефимович — человек принципиальный, требовательный, отзывчивый. Работу знает досконально. Поддерживаю его кандидатуру на должность начальника ДЭУ и прошу его дать согласие. Если мы изберем товарища Кондакова, то и самим надо будет помогать ему, не отсиживаться в сторонке, активнее вмешиваться в жизнь, бороться за дисциплину. Не годится, если мы сегодня проголосуем за него, а завтра скажем: «Ты начальник, мы тебя избрали, ты и работай».

Машинист автогрейдера В. А. Кожуров: «Кондакова знаю с 1970 года. Считаю, что мы поступим правильно, избрав его, но и ему не следует забывать, что должность будет потяжелее и незачем самому тянуть всю работу. Нечего приучать к иждивенчеству: каждый обязан работать, прежде всего, за себя. Сдается мне еще, что мягковат он пока к нарушителям дисциплины. Надо быть пожестче».

Как нетрудно заметить, главным критерием при выборах

руководителя коллектива стали его деловые и нравственные качества. На первый план выдвинуты требования быть справедливым, внимательным к людям, доброжелательным, взыскательным.

И в этом прослеживается диалектическая закономерность, ведь в емком понятии «современный руководитель» концентрируется способность определенного типа личности быть выразителем общественных отношений. В системе управленческих отношений руководитель находится как бы «на стыке» между управляющей инстанцией и трудовым коллективом.

Без совета с трудящимися едва ли можно рассчитывать на их активность и ответственность в любом деле. Подмена совместной выработки решений единоличным распоряжением чревата подрывом у людей желания следовать им, так как зачастую человек, специалист в своем деле, снимает с себя моральную ответственность за выполнение таких управленческих решений, которые принимаются без его участия.

Авторитет руководителя в коллективе во многом зависит и от того, на мнение каких лиц он ориентируется. В глазах подчиненных проигрывает тот администратор, который принимает во внимание только установки и мнения, которые пущены ему с «верхних этажей» управленческого «здания». Право на руководство признается за теми, кто не воздвигает барьеров между собой и подчиненными, способен вместе с коллективом критически, взвешенно оценивать существующее положение дел и видеть перспективу. Иными словами, успеха добьется тот, кто установит прочный деловой контакт со своим коллективом, не даст заглохнуть ни одной ценной мысли, рожденной в нем, поддержит и разовьет любую творческую инициативу, превратив ее в реальное дело.

Вместе с тем, становление руководителя протекает быстрее именно в обстановке живого, критического обмена мнениями, взаимной взыскательности. Управленческая мудрость, которой недостает еще многим, приобретается в разрешении сложных жизненных коллизий и конфликтов. Вот, к примеру, директору совхоза-завода «Жемчужный» Кировского района А. М. Зинченко порой помимо чисто служебных вопросов приходится решать и бытовые и семейные — разговаривать и с выпивохой, и с горе-родителями, мало внимания уделяющими воспитанию детей. Как правило, Александр Максимович находит то слово, тот довод, которые заставляют человека посмотреть на себя со стороны, объективно оценить свои поступки. Доброжелательный, но требователь-

ный, поощряющий творчество и инициативность, он приучает людей брать на себя повышенную ответственность.

Сейчас вокруг А. М. Зинченко сплотились не просто исполнители, а творчески мыслящие люди, способные не силой приказа, а убеждением, личным примером повести за собой. К тем же, кто не изжил еще элементов административного, волевого руководства, Александр Максимович особенно требователен.

Но, конечно, свои высокие личные качества директор совхоза приобрел не сразу. Не однажды случалось ему выслушивать замечания по поводу тех или иных решений от тех, кем ему было доверено руководить. Бывало, что-то не получилось у молодого специалиста, какие-то новшества были рискованными, не до конца экономически и организационно обоснованными. Вот в таких ситуациях он и научился уважительно прислушиваться к мнению и специалиста, и рядового труженика. Привычка советоваться с людьми со временем стала потребностью.

Процесс приобретения опыта руководящей работы А. М. Зинченко можно назвать типичным. Многие председатели колхозов, директора совхозов, да и руководители промышленных предприятий набирались управленческой сноровки, так сказать, вприглядку, копируя те или иные приемы. Конечно, здесь большую роль играл принцип отбора. В арсенал личных методов и форм руководства попадало далеко не все, а в первую очередь то, что совпадало с жизненными установками каждого из руководителей. Вносило свои коррективы и время. Порой накопленный опыт играл не положительную роль, а был грузом старых подходов, привычек, от которых стоило поскорее избавиться. И здесь в выигрыше оказались те, кто и до, и во время перестройки соизмерял и соизмеряет свой личный успех с успехами коллектива, кто не уповал на собственные способности, а стремился всячески поощрять живую инициативу подчиненных ему людей. Перестройка дает возможность шире пользоваться инструментом коллективного мнения при анализе соответствия того или иного руководителя занимаемой должности.

Трудовые коллективы все смелее применяют данные им законом права контроля за деятельностью администрации. И зачастую именно их слово является определяющим в решении вопроса: быть или не быть тому или иному человеку на руководящем посту. Так, к примеру, случилось и на строительстве Крымской АЭС, когда коллектив отказал своему начальнику т. Григоряну в праве занимать этот пост. Первым толчком к анализу деятельности начальника строитель-

ства послужили коллективные заявления рабочих о его некомпетентности, которая приводила ко многим производственным издержкам: срыву графика возведения объектов, снижению качества, отставанию развития социальной сферы и т. д. Партийные органы согласились с мнением коллектива.

Сегодня нам всем предстоит на деле учиться жить в условиях нарастающей демократии. Конкретным подтверждением этой мысли, высказанной на январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС, явилась кадровая ситуация, сложившаяся в одном из трудовых коллективов Ялты. Там при выборах руководителя трудящиеся отклонили кандидатуру секретаря горкома партии В. А. Курча, который «баллотировался» на этот пост. При всем при том, что он был достаточно хорошо известен коллективу, трудящиеся предпочли выбрать руководителем человека, выросшего у них на глазах.

О чем свидетельствует данная кадровая ситуация? В первую очередь о том, что, получив право выбирать себе руководителей, трудовые коллективы пользуются, как правило, им разумно, ставя превыше всего интересы производства. С другой стороны, оказывая доверие новому руководителю, они берут на себя моральное обязательство разделять вместе с ним ответственность за последствия его управленческих решений, а доверие коллектива обязывает администратора быть на уровне критериев выбравших его людей.

Возросшие требования, предъявляемые сегодня трудовыми коллективами к своим руководителям, обусловливают и существенные изменения в работе командиров производства, заставляют их самокритично взглянуть на прошлую деятельность, пересмотреть некоторые, казавшиеся ранее незыблемыми, формы и методы управления подчиненными. Однако мы являемся свидетелями и того, что ряд ответственных, имеющих большой стаж и опыт товарищей вдруг откровенно спасовали перед лицом новых задач, оказались неспособными к принятию смелых решений, к работе в условиях расширения демократии. Причем, в обстановке возросшей требовательности и ужесточения контроля оказались в числе отстающих те, кто раньше не особенно считался с мнением подчиненных, пренебрегал коллективным поиском решений, ориентировался на собственный опыт и профессионализм. В недавние времена, когда при назначении на высокую должность руководствовались прежде всего анкетными данными, а мнение трудового коллектива игнорировалось, зачастую нравственный облик работника, его отношение к делу оста-

вались за пределами внимания, что нередко приводило к серьезным ошибкам при подборе кадров.

Утверждение новых подходов в кадровой политике, демократизация, обеспечение широкой гласности, всеобщего и постоянного контроля за деятельностью кадров как сверху, так и снизу, делают трудовой коллектив решающей силой и в борьбе с такими негативными явлениями, как бюрократизм, стяжательство, протекционизм.

Молодой директор Трудовской средней школы Симферопольского района, ныне инструктор Крымского обкома Компартии Украины, рассказывала о первых своих шагах на поприще руководителя учебного заведения. При первой же встрече с нею директор совхоза, на территории которого расположена школа, поставил условие: «Кадры учителей — моя прерогатива. Без моего ведома никого ни увольнять, ни принимать не позволю». К чести директора школы, она сумела противопоставить претенциозности руководителя сельскохозяйственного предприятия свою собственную настойчивость и поддержку коллектива учителей. По протекции директора совхоза не был принят на работу ни один педагог. Но вот директор школы перешла на новую работу, и руководитель совхоза вновь предпринимает попытки диктовать педагогическому коллективу свои условия в сфере кадрового подбора. Коллектив готов отстаивать собственную «автономию», однако новый директор школы занял соглашательскую позицию и уступил право решающего голоса в таком тонком деле, как формирование коллектива учителей.

Анализируя этот и подобные ему факты, задумываясь над причинами допущенных ошибок при подборе, расстановке и воспитании хозяйственных руководителей, приходишь к выводу, что предопределялись они скороспелыми, облегченными подходами к решению кадровых вопросов, без учета мнения трудового коллектива. Открыто высказанное суждение о человеке, стоящем во главе коллектива, выполняет по крайней мере две воспитательные функции. Одна из них касается самого руководителя, который, пройдя через «рентген» гласности, не может не контролировать свои действия, соотнося их с возникшей оценкой со стороны коллектива. Другая состоит в том, что новая демократическая форма выдвижения на руководящую должность предъявляет определенные требования и к рекомендующим — сознательное подчинение начальнику и высокую дисциплину.

Думается, небезынтересно сопоставить мнения членов коллектива электроцеха Камыш-Бурунского железорудного комбината при выдвижении А. Д. Кузнецова на должность

начальника отделения электросетей и подстанций, определить мотивы, по которым голосовали за него трудящиеся.

И. Г. Перебякин, электромонтер: «Я давно и хорошо знаю Анатолия Дмитриевича. Во всех отношениях человек — положительный».

Н. А. Седин, электромонтер: «Если посмотреть на наши кадры, то они настоятельно требуют омоложения. Это касается не только нас, рабочих, но и руководителей».

Н. А. Скобликов, аккумуляторщик: «Еще будучи мастером, Анатолий Дмитриевич показал себя дельным организатором».

Л. К. Парфетенко, электромонтер: «Когда А. Д. Кузнецов работал на Севере, мы ощущали его отсутствие и допустили немало промахов в работе. Анатолий Дмитриевич — грамотный специалист. А если чего-либо не знает, обязательно разберется сам».

Н. Г. Фатеев, дежурный электромонтер: «Анатолий Дмитриевич начинал работать у нас линейщиком, потом мастером. Отлично знает свое дело».

М. А. Ларина, старший инженер: «Товарища Кузнецова отличает чувство взаимопомощи. Он не раз давал мне полезные советы, и я благодарна ему за это. Он очень добросовестный человек».

А. И. Крутоголова, дежурный электромонтер, партгрупорг отделения: «Анатолий Дмитриевич серьезно относится к нуждам трудящихся, если уж что-то пообещает, то обязательно сделает. Он пользуется в коллективе авторитетом».

Как видно из выступлений, критериями выдвижения человека на руководящую должность были организаторские способности, высокий профессионализм, внимательное отношение к людям, добросовестность, чувство взаимопомощи. То есть в первую очередь выбор определялся по личностным меркам, хотя некоторые из членов коллектива выдвигали и такую причину, как необходимость омоложения кадров руководителей. При всей важности этого аргумента, думается, что не он склонил чашу весов в пользу нового руководителя, так как доминирующее значение личностных критериев очевидно. Показательно также то, что, подчеркивая положительные черты кандидата на выдвижение, коллектив определенным образом влиял на формирование его управленческих установок, своей оценкой стимулировал дальнейшее развитие заслуживших поддержку у членов коллектива качеств руководителя. Здесь тоже достаточно наглядно проявилась роль коллектива как совокупного воспитателя.

В Первомайском районе Крымской области как-то пытались взять под защиту одного из таких хозяйственников, как раз и выставляя в качестве аргумента его способность уверенно держаться чуть впереди отстающих. А то, что этот руководитель на глазах у подчиненных в своем особняке смонтировал три ванны, было сочтено мелким штрихом. Какова цена авторитета такого хозяйственника?

Есть определенная закономерность в том, что авторитет, воздвигнутый на фундаменте волевых данных того или иного руководителя и подкрепляемый допингами из «накачек», «взбучек» и «выволочек», рано или поздно терпит крах. Настоящий авторитет зарабатывается вниманием к людям.

Есть в Бахчисарайском районе Крыма село Угловое. Еще десятилетие назад оно ничем не выделялось из массы других. Сегодня это одно из лучших сел республики. Уютное, чистое, оно в бытовом и эстетическом планах удовлетворяет самым строгим требованиям. Здесь удачно сочетаются индивидуальные постройки с многоэтажными домами. Его украшение и гордость — здания общеобразовательной и музыкальной школ, детского комбината, универмага и Дома культуры. Пятнадцать улиц и 748 дворов являются образцовыми. Двадцати семи бригадам присвоено звание коллективов высокопроизводительного труда. Село было награждено Почетной грамотой Президиума Верховного Совета УССР.

А ведь в недавнем прошлом было совсем не так. Когда к руководству хозяйством пришел Н. М. Гунько, колхоз имени 60-летия Советской Украины явно нуждался и в экономических, и в социальных преобразованиях. Сделать это было непросто. Садоводство в колхозе тогда только зарождалось. План продажи государству фруктов составлял пятьдесят тонн. Виноградники, занимавшие обширные площади, были поражены филлоксерой. Немало изъянов имелось в полеводстве и животноводстве. Требовали немедленного решения социальные вопросы, так как от этого зависело, будет ли хозяйство располагать стабильными кадрами.

При всей своей энергичности и организаторских способностях новому председателю едва ли удалось бы добиться коренного перелома в работе хозяйства, если бы он не нашел действенных резервов ее улучшения в самом коллективе. Экономический совет колхоза, который он возглавил, помогал председателю найти взвешенные решения хозяйственных вопросов, совет общественности активно участвовал в воспитательной работе, добровольная народная дружина способствовала повышению дисциплины и порядка, школа партийной учебы обогащала знаниями.

Наравне с производственными делами он живо интересовался условиями жизни колхозников, заботами школы, детского сада. В рабочем кабинете и в бригадном домике садоводов, на заседании правления, сессии сельского Совета и в личной беседе с людьми Гунько всегда доброжелателен, чуток, внимателен. Есть необходимость — подскажет, что и как следует сделать, а потребуется—не постесняется сам попросить совета, как это было при закладке межколхозного сада. Со многими старожилами говорил тогда председатель, расспрашивал, какие сорта яблонь и груш выращивались здесь раньше, как обрабатывали почву, как формировали крону.

«Жизнь тогда чего-нибудь стоит, если живешь для людей»,— любит говорить Николай Макарович. Вместе с коллективом он ставит своей целью поднять экономику хозяйства на качественно новый уровень, увеличить производство продуктов питания, сырья для промышленности, повысить жизненный уровень колхозников, улучшить социально-бытовые условия их жизни.

В Угловом по совету жителей села начали строить водопровод, асфальтировать улицы и тротуары. Деревянные заборы заменили орнаментированными железобетонными, заложили новые здания школы, детского комбината, универмага, многоэтажных домов. Параллельно строились дома усадебного типа.

Набирался управленческого опыта председатель, иными становились и люди. Они охотно шли навстречу всем начинаниям, личная ответственность за общее дело стала непреложным правилом каждого. Колхозники хотели сделать как можно больше и лучше, стали непримиримее к недостаткам, нетерпимы к прогульщикам, любителям спиртного. Члены бригады сообща «прорабатывали» родителей, пустивших воспитание детей на самотек, незадачливых хозяев, плохо обрабатывающих приусадебные участки. В короткий срок в селе были посажены тысячи деревьев.

Что же помогло председателю колхоза раскрутить маховик энергии и инициативы людей? В первую очередь то, что он не склонен переоценивать свои управленческие способности. С первых же шагов на поприще руководителя Н. М. Гунько взял на себя вполне конкретные моральные обязательства перед коллективом. Испытание делом и руководителя, и трудового коллектива происходило одновременно. И хотя ответственность за экономические, политические, организационные, моральные и психологические последствия принимаемых решений Н. М. Гунько не пытался

переложить на чужие плечи, каждое из них сверялось с мнением колхозников.

К примеру, перевод виноградников на привитую культуру потребовал от председателя, специалистов, конкретных исполнителей огромной работы. Надо было создать маточник подвойных лоз, подобрать сорта, которые давали бы максимальный урожай в данных климатических условиях, определить технологию выращивания привитых саженцев. Агрономы ездили в соседние хозяйства, перенимали лучший опыт. Выбору управленческого решения предшествовал проведенный председателем анализ мнений. Эффективная поддержка колхозниками предложенного варианта хозяйственных мероприятий основывалась на подлинно деловых отношениях руководителя с рядовыми исполнителями.

Исследования показывают, что как руководитель, так и подчиненные высоко оценивают внутриколлективные отношения. И факт взаимного влияния налицо. Если оно строится на принципах справедливости, принципиальности, нормах, соответствующих требованиям социалистического образа жизни, то в коллективе складывается здоровый морально-психологический климат. Игнорирование же мнения людей, их индивидуальных особенностей возводит своеобразный психологический барьер между руководителем и подчиненными.

В ходе перестройки все чаще приходится наблюдать случаи, когда члены трудовых коллективов разрушают сложившиеся стереотипы работы некоторых руководителей, заставляя их отказываться от старых подходов. Можно сказать, что происходящие в стране перемены становятся и средством воспитания руководящих кадров, причем тем средством, которое берут на вооружение все категории трудящихся. Уважительное отношение руководителя к коллективу всегда вызовет «встречное движение», взаимное доверие, то есть станет основой той моральной атмосферы, которая способствует максимальному использованию человеческого фактора для пользы общего дела.

Умение руководить — качество специфическое, но оно должно быть развитым у каждого командира производства. Общаясь с людьми, для которых ноша руководства явно не по плечу, нередко слышишь от них массу «объективных» причин отставания хозяйства. Здесь и дефицит кадров, и малые права руководителей для принятия действенных мер к нарушителям трудовой дисциплины, и недостатки планирования. Внимательный анализ положения дел ставит все на свои места. Оказывается, что никакого дефицита кадров нет, а есть неумение использовать трудовые ресурсы, что адми-

нистративное взыскание — единственный «метод», которым пользуется руководитель, что, защищаясь щитом недостатков планирования и неритмичности снабжения, текучести кадров, он и думать забыл о таких резервах, как человеческий фактор, социальная сфера. Уповая на указания и помощь сверху, такой руководитель не хочет видеть резервов совершенствования хозяйственного механизма непосредственно на уровне управления своим предприятием.

Авторитет руководителя чаще всего прямо пропорционален его личностному потенциалу. Сегодня мы становимся свидетелями крушения «дутых» авторитетов товарищей, которые с недоверием относились к тем, кто говорил о них не высоким слогом, а высказывал пусть горькую, но целительную правду. Непомерное самолюбие, глухота к замечаниям и советам людей, привычка благосклонно внимать славословию льстецов в наше время ненадежная опора.

Конформизм, нежелание вступать в конфликт с начальством и подчиненными, уход от самостоятельных решений — в годы застоя многие руководители привыкли прятаться за частоколом этой удобной позиции. Авторитарность, неспособность выслушать и понять другого человека, вера в собственную непогрешимость, высокомерие, раздражение против тех, кто мыслит и действует иначе — все это приводит к увеличению дистанции между руководителем и подчиненным. Поэтому сегодня еще многие хозяйственники перспективу выборности воспринимают как необходимость встать перед недружелюбно настроенными подчиненными и отбиваться от покушения на свой авторитет. Выборы хозяйственных руководителей как эффективное демократическое нововведение в первую очередь затрагивают их интересы. Становясь нормой жизни и сильнодействующим средством воспитания, они обеспечивают улучшение качественного состава руководящих кадров и усиление их ответственности за результаты деятельности предприятий и хозяйств.

Но, с другой стороны, перед партийными организациями встает сложнейшая проблема — умножить усилия по превращению каждого трудового коллектива в нравственно зрелую социальную ячейку, способную не только выращивать талантливых руководителей, но и правильно их выбирать. Эти способности в определяющей мере обусловлены стадией развития трудового коллектива. В научной литературе принято выделять следующие четыре стадии.

Первая — осуществляются подбор кадров и их расстановка по рабочим местам. Все указания служебного плана и нравственно-дисциплинарные требования в основном

исходят от руководителя. Его главные усилия сориентированы на достижение технологического взаимодействия членов коллектива.

Вторая — формируются демократические органы коллектива, действует общественный актив. Глубже осознается людьми общая экономическая заинтересованность в конечных результатах работы подразделения. Активно проявляются ценностно-мировоззренческие позиции работников, возрастает роль общественного мнения.

Третья — формирующиеся здоровый морально-психологический климат и общественное мнение способствуют созданию идейно-нравственных эталонов коллектива. В процессе управления разумно соотносятся единоначалие и коллегиальность.

Четвертая — утвердились традиции коллектива, ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работников. В коллективе многогранно проявляются их способности и дарования.

Стадии развития коллектива — это последовательное и всестороннее совершенствование его общественных отношений. Чем богаче их идейно-нравственное содержание, чем ярче проявляются факторы организации коллектива, тем активнее ценностно-мировоззренческое и психологическое воздействие коллектива на людей [2].

Данные социологических исследований показывают, что низок авторитет в первую очередь тех руководителей, которые вязнут в текущих проблемах управления производством, упуская перспективы социального развития трудового коллектива. Особенно это касается кадров среднего звена. Значительная часть начальников цехов, управляющих отделениями, мастеров не представляют себе четких ориентиров плана социального становления своих коллективов.

Поставленная XXVII съездом КПСС задача повернуться к людям, к живому делу требует сегодня комплексного удовлетворения социальных нужд коллективов, совершенствования условий производства, коренного его перевооружения на основе научно-технического прогресса.

Это тот фундамент, на котором дело воспитания у людей чувства хозяина производства, творческой инициативы и энтузиазма осуществляется более успешно, чем там, где бытует еще недооценка предоставленных Законом о трудовых коллективах возможностей для повышения дисциплины, организованности и сознательности, полного раскрытия личностного потенциала каждого человека. Разумеется, нужна четкая система вовлечения хозяйственных руководителей,

особенно среднего звена, в идейно-воспитательную работу, направленную на перестройку вверенных им участков. Единство идейно-воспитательной работы и организационно-хозяйственной деятельности руководителя как раз и состоит в том, чтобы они не шли параллельными курсами, а были тесно взаимоувязаны. Скажем, чтобы забота об улучшении условий труда и быта работников, повышении их образовательного и профессионального уровней, организации досуга членов коллектива не вытесняла из бюджета времени руководителя необходимость регулярных встреч с агитационно-пропагандистским активом, участия в пропагандистской деятельности, проведении единых политдней, идеологических оперативных совещаний, дней открытого письма и т. п.

Партийные организации внедряют в практику регулярные отчеты хозяйственных руководителей на общих собраниях трудящихся о ходе выполнения договорных обязательств, решении вопросов социального развития коллективов. Кроме того, отчеты начальников цехов, смен, участков, управляющих отделениями, бригадиров и мастеров об их персональной ответственности за состояние воспитательной работы на вверенных им участках регулярно заслушиваются на производственных совещаниях и планерках, а отчеты коммунистов-руководителей об их личном участии в воспитательной работе — на партийных собраниях, заседаниях парткомов и партбюро. Практикуются также собеседования с командирами производства в отделах обкомов, горкомов и райкомов партии.

Все это делает деятельность данной категории кадров гласной, контролируемой на каждом этапе идейно-воспитательного процесса. Следовательно, увеличиваются и возможности влиять непосредственно на трудовой коллектив, способствовать активизации человеческого фактора.

Для того, чтобы человеческий фактор производства действовал эффективнее, руководителю прежде всего надо обладать умением эффективно использовать арсенал нашей демократии, социалистического самоуправления. Именно в коллективных усилиях, разуме, воле скрыты неисчерпаемые резервы на пути социально-экономического ускорения. Воспитание нового человека по-прежнему остается и целью, и условием нашего движения вперед.

## § 3. Развитие инициативы и ответственности

В системе мер по воспитанию хозяйственных руководителей важное место отведено повышению их инициативы, целеустремленности и ответственности за порученное дело. «Для того, чтобы безответственность ушла в прошлое, надо взять за правило называть вещи своими именами, судить обо всем начистоту. Пора перестать упражняться в неуместной деликатности там, где должны быть проявлены требовательность и честность, партийная совесть» [3]. Эта установка XXVII съезда КПСС стала важнейшим ориентиром в борьбе партийных организаций республики с косностью и консерватизмом, в том числе и среди руководителей производственных коллективов.

Категория «инициатива», как известно, происходит от латинского слова «initium», что означает начало, т. е. почин, первый шаг, внутреннее побуждение к новым формам деятельности, предприимчивость. В современных условиях перечисленные определения несут более глубокую смысловую нагрузку. Время настоятельно диктует необходимость воспитать у каждого руководителя глубокое понимание важности коренных преобразований в производственной и социальной сферах, внутреннюю потребность в революционном обновлении, социалистической предприимчивости.

Актуализируется и понятие «ответственность». Оно выражает необходимость, обязанность отвечать за свои действия и поступки. По отношению к хозяйственному руководителю это означает, что он облечен как правами, так и обязанностями перед партией, государством, трудовым коллективом за осуществление курса ускорения социально-экономического развития страны. В этой связи воспитание у каждого хозяйственника высокоразвитого чувства долга, его органической потребности в личной причастности к процессу обновления, в устранении преград на пути качественного совершенствования хозяйственного механизма становится кровной заботой партийных комитетов, первичных партийных организаций.

Как уже отмечалось выше, партийные комитеты эффективно используют такие формы, как подготовка отчетов руководителей на пленумах, заседаниях бюро, проведение собеседований с ними в соответствующих отделах при утверждении в должности, привлечение к работе в бригадах по изучению практики обеспечения единства идейно-политической, организаторской и хозяйственной деятельности на местах, анализ участия организаторов производства в решении воп-

росов социально-экономического развития трудовых коллективов и т. д.

Так, на одном из заседаний бюро Крымского обкома партии был заслушан отчет коммуниста Ю. П. Чепеги — генерального директора керченского производственного объединения рыбной промышленности «Керчьрыбпром» о выполнении требований Устава КПСС, служебных обязанностей и общественных поручений.

Бюро отметило, что Ю. П. Чепега как член Керченского горкома партии активно участвует в подготовке вопросов на рассмотрение пленумов и заседаний бюро горкома, решает проблемы социально-экономического развития города. Также положительно оценены его деятельность как депутата городского Совета народных депутатов, итоги работы возглавляемого им коллектива.

Вместе с тем, в принятом постановлении бюро обратило внимание хозяйственного руководителя на существенные недостатки в стиле и методах его работы и потребовало от Ю. П. Чепеги строгого выполнения уставных положений, коренного улучшения организаторской деятельности по реализации постановлений партийных и советских органов, собственных приказов и распоряжений, совершенствования работы аппарата управления, строгого соблюдения договорных обязательств по поставкам рыбной продукции. Здесь же руководителю было указано на недостаточную требовательность к своим подчиненным, слабую борьбу с нарушителями трудовой дисциплины и общественного порядка, недостаточно глубокое изучение деловых, политических и моральных качеств работников, рекомендуемых на выдвижение. Отмечено было и то, что Ю. П. Чепега редко выступает с политическими докладами, являясь членом парткома объединения, бывает не на всех его заседаниях, мало интересуется работой комсомольской организации, редко посещает собрания экипажей судов.

Многие хозяйственные руководители являются членами выборных партийных органов. Уже одно это обстоятельство накладывает свой отпечаток на содержание и характер их деятельности, обязывает с чувством высокой ответственности подходить к исполнению как своих служебных обязанностей, так и партийных поручений, быть генераторами передовых идей, всего нового, прогрессивного. Действенным средством контроля за тем, как руководители оправдывают оказанное коммунистами доверие, служат их отчеты на пленумах партийных комитетов. Так, Закарпатский обком Компартии Украины на одном из своих пленумов заслушал отчет

члена обкома, генерального директора объединения «Закарпатлесторг» И. И. Герца об организации выполнения решений XXVII съезда партии, июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС по перестройке работы, повышению эффективности производства и улучшению качества производимой продукции.

В принятом пленумом постановлении отмечается, в частности, что И. И. Герц проводит определенную работу по перестройке своей деятельности, направляя усилия аппарата объединения, руководящих кадров на местах на повышение эффективности производства и качества выпускаемой продукции. Он лично причастен к выработке на перспективу и реализации программы реконструкции и технического перевооружения производства, совершенствования организации труда и управления, решению социальных проблем.

В тоже время пленум обратил внимание и на слабые стороны в деятельности хозяйственного руководителя. И. И. Герц не всегда проявлял достаточную требовательность к своим подчиненным. В трудовых коллективах объединения слабо внедряются ресурсосберегающие технологии, допускается формализм в организации социалистического соревнования, распространении передового опыта по внедрению бригадного подряда и полного хозяйственного расчета.

Пленум обязал И. И. Герца принять исчерпывающие меры по устранению недостатков в деятельности объединения, активнее использовать имеющиеся личные резервы по перестройке работы, показывать пример самокритичного, взыскательного отношения к делу.

Рассмотренный на пленуме вопрос, несомненно, актуален. Вместе с тем, организация подобных отчетов еще далека от совершенства. Дело в том, что наряду с анализом деятельности коммуниста как хозяйственного руководителя следовало бы глубже рассмотреть стиль, формы и методы его руководства как члена областного комитета партии. А на пленуме обкома (в отличие от коллегии министерства) общественной деятельности руководителя нужно было уделить преимущественное внимание. Ибо хозяйственник, будучи членом партийного органа, выступает как политический проводник линии партии на производственном фронте. Его вклад в решение конкретных проблем перестройки хозяйственного механизма, социального развития трудовых коллективов Закарпатской области — вот что в первую очередь должно было прозвучать в отчете коммуниста.

Строгий спрос с хозяйственных кадров, повышение требовательности к ним характерны для деятельности Киевско-

го горкома Компартии Украины. На одном из заседаний его бюро был рассмотрен вопрос о повышении ответственности кадров за решение социально-экономических задач, выполнение планов и обязательств 1987 года. Анализ положения дел показал, что не всегда решительно проводится выработанная январским Пленумом ЦК КПСС линия на повышение ответственности работников за порученное дело. Продолжают иметь место застойные явления. Сложившуюся ситуацию в экономике бюро горкома рассмотрело прежде всего с позиции требовательности, усиления ответственности кадров. Это касалось в первую очередь руководителей производственных объединений «Укрлакокраска», «Украина», «Промотделкомплект», «Вторчермет», табачной фабрики. В порядке контроля бюро решило заслушивать на своих заседаниях отчеты руководителей отстающих предприятий.

В деле воспитания инициативы и ответственности кадров хозяйственных руководителей широко использует гласность Донецкий горком Компартии Украины. Это находит свое выражение в предварительном обсуждении кандидатур товарищей, рекомендуемых на руководящие должности, утверждении их характеристик непосредственно в первичных парторганизациях, трудовых коллективах, избрании организаторов производства среднего звена на рабочих собраниях.

Горком повышает роль первичных парторганизаций при рассмотрении проступков коммунистов-руководителей. В случае, если на них налагается взыскание вышестоящими партийными органами, обязательно ставится об этом в известность первичная партийная организация. Коммунисты города регулярно информируются о причинах перемещения кадров, освобождения их от занимаемых должностей. Статьи и корреспонденции о деятельности руководителей систематически публикуются на страницах газеты «Вечерний Донецк». Воспитание чувства ответственности хозяйственников горком неразрывно связывает с оказанием им практической помощи, анализом положения дел, изысканием имеющихся резервов непосредственно в условиях конкретного предприятия.

В последнее время хорошо зарекомендовали себя дни райкомов, которые систематически проводятся во всех девяти районах города. В течение ранее установленного дня весь аппарат райкома работает на одном из предприятий — анализируется деятельность первичной парторганизации, оказывается конкретная помощь в устранении выявленных пробелов. День райкома заканчивается собранием партийно-хозяйственного актива предприятия, где подводятся итоги

проделанной работы. Это позволяет видеть упущения в деятельности хозяйственных кадров, того или иного районного комитета, принимать своевременно необходимые меры.

Выездные дни плодотворно используются и в практике работы Ясиноватского горкома партии Донецкой области. Эта форма оказания конкретной помощи является традиционной, однако в последнее время она наполняется качественно новым содержанием. Основной опорой в этой работе являются первичные партийные организации. На выездном заседании, проводимом, например, на Авдеевском коксохимическом заводе, работники горкома партии совместно с секретарями парторганизаций, партгрупоргами, рядовыми коммунистами проанализировали конкретную обстановку. Было установлено, что план работы предприятия срывали коксовые и другие цехи. При этом выявлены недостатки и в деятельности партийного комитета завода. В основном он искал виновных и слабо занимался анализом причин невыполнения планов: на одном из заседаний в коксовом цехе № 3 было вынесено сразу шесть взысканий. Горкому пришлось вмешаться и поправлять такой стиль партийного руководства.

В ходе откровенного разговора с трудящимися, партийными активистами установлено, что в смолоперегонном цехе № 1 процветает уравниловка, мало внимания уделяется вопросам совершенствования организации труда. Было рекомендовано привести систему его оплаты в соответствие с коэффициентом трудового участия. Руководителям завода оказана практическая помощь по наведению порядка в столовой и бытовых помещениях коксового цеха № 1. Комсомольцам смолоперегонного цеха № 2 даны советы по активизации жизнедеятельности молодежи, решению ее проблем.

Выполняя итоговые рекомендации, партийная организация приняла соответствующие меры, что дало возможность сократить текучесть кадров, укрепить дисциплину, развернуть обновление коксовых батарей, внедрить прогрессивную технологию сухого тушения кокса. День горкома на предприятии способствовал заметной активизации роли коммунистов, позволил горкому партии значительно расширить круг своих помощников, прежде всего в лице партгрупоргов, с которыми раньше встречались лишь для того, чтобы вооружить их знаниями уставных и инструктивных положений.

О переменах к лучшему на коксохимическом заводе убедительно свидетельствуют, например, такие факты. Предприятие стало перевыполнять план. Сократилась текучесть кадров. Начальник цеха № 1 В. П. Тимошенко, руководители

других предприятий, ранее неоднократно ставившие вопросы о нехватке рабочей силы, попросили отдел кадров больше не направлять людей.

Эффективность выездных дней горкома подтверждают и положительные сдвиги в жизни коллективов железнодорожного депо, совхозов «Корсуньский» и «Кондратьевский», машиностроительного завода, треста «Донкоксохимстрой».

Разумеется, не следует думать, что партийный орган обладает каким-то магическим свойством и действует по принципу «пришел, увидел, победил». Приведенные примеры дают возможность, во-первых, оценить его кропотливую работу в первичных парторганизациях, трудовых коллективах, предшествующую «дню выезда» и после него. Во-вторых, усиление политического влияния в трудовых коллективах способствует вскрытию внутренних резервов и в конечном итоге улучшению технико-экономических показателей без особых материальных затрат и каких-либо изменений в структуре хозяйственного механизма.

Высокая партийная требовательность к кадрам хозяйственных руководителей предполагает их активную поддержку в новом деле, развитие социалистической предприимчивости, борьбу с демагогами, бездельниками. В то же время она предусматривает и строгую, принципиальную оценку действий руководящих работников, не проявляющих хозяйской сметки, инициативы, занимающих иждивенческие позиции, проваливающих порученное им дело, не оправдывающих доверие трудовых коллективов. Под этим углом зрения следует рассматривать качественную сторону деятельности того или иного партийного органа, каждой партийной организации.

В работе некоторых партийных комитетов с руководителями предприятий, организаций и хозяйств подчас не хватает должной требовательности, настойчивости, партийной принципиальности. Так, вся работа с кадрами в ряде партийных комитетов Винницкой области сведена к формальному заслушиванию их отчетов. На пленумах, партийных собраниях критические замечания в адрес руководителей высказываются осторожно, с опаской. А если критика и приобретает более резкие формы, то в таком случае как бы повисает в воздухе — не анализируется и не поддерживается. Естественно, отсутствие необходимых выводов порождает у хозяйственных кадров недисциплинированность, вседозволенность, безответственность.

Приведенный выше факт подтверждает, что в воспитании инициативы и ответственности руководителя важная

роль принадлежит первичным партийным организациям. Здесь он состоит на партийном учете, его повседневная деятельность находится, как на ладони, у коммунистов, всего трудового коллектива. Аргументированная, предметная, открытая и честная критика, принципиальный товарищеский разговор на партийном собрании, заседании бюро помогает руководителю осознать меру ответственности в каждой конкретной ситуации, выявить причины недостатков и упущений, найти способы их устранения, поддерживать в коллективе творческий дух.

Именно это характеризует стиль кадровой работы партийной организации шахты им. Батова объединения «Макеевуголь». Отчеты коммунистов-руководителей готовятся здесь тщательно. Кроме традиционных производственных проблем, обсуждаются вопросы их участия в общественной жизни коллектива, воспитании детей. Из поля зрения партийцев не уходит и то, как хозяйственники повышают свое профессиональное мастерство, насколько они активны на политзанятиях, как организуют свой досуг. Такой отчет руководителя становится действенной формой воспитания кадров, повышения их ответственности за порученный участок работы.

В Днепропетровской городской партийной организации отчеты руководящих работников практикуются на открытых партийных собраниях. Это помогает глубже изучить политические, деловые и нравственные качества кадров, вовремя принять соответствующие меры к тем, кто не оправдал доверие трудовых коллективов.

Партийные организации, направляя свои усилия на развитие инициативы, повышение творческой активности хозяйственных кадров, ставят перед собой главную цель — научить их по-новому мыслить и действовать, нацелить на поиск неординарных экономических решений, пробудить глубокую заинтересованность в делах производственного коллектива, воспитать высокие гражданские чувства.

Как показывает практика, приходится учитывать и объективные обстоятельства. Об этом говорят сами хозяйственные руководители. Так, выступая в «Правде» со статьей «Подножка новинке», генеральный директор Хмельницкого производственного объединения «Катион» В. Скоморохов и начальник специального конструкторско-технологического бюро этого предприятия Г. Гордиенко критически оценили практику организации изобретательства, разработки новой техники. Существующие положения, к сожалению, не способствуют тому, чтобы хозяйственные руководители укреп-

ляли патентные службы на предприятиях и в организациях, активно искали и внедряли новшества. Это приводит к снижению качества заявок на изобретения, затягивает переписку с Госкомитетом СССР по делам изобретений и открытий. Авторы высказали свое отношение к проблемам разработки конструкторской документации, изготовления опытных образцов. В статье сформулированы конкретные предложения по стимулированию ускорения научно-технического прогресса.

На повышение ответственности хозяйственного руководителя положительно влияет постоянное общение с трудовым коллективом или его представительными органами. В последнее время путевку в жизнь получает такая форма работы, как отчет руководителя на совете трудового коллектива. Повестка дня очередного заседания совета шахты имени Кирова производственного объединения «Стахановуголь» так и была сформулирована — «Отчет директора шахты Ф. И. Иванова о выполнении планов социального развития коллектива в свете требований XXVII съезда КПСС». Руководитель шахтерского коллектива много сделал для облегчения труда горняков. В то же время отчет выявил и его слабые стороны, в частности в осуществлении социальной программы. Это касалось прежде всего вопросов строительства жилья, организации быта и отдыха трудящихся. В ходе отчета директору пришлось отвечать на многочисленные и довольно сложные вопросы.

Такого рода совет с людьми дает возможность командиру производства уточнять и конкретизировать свои действия с учетом мнений и пожеланий подчиненных.

Как показывает практика, партийные организации республики в работе с руководящими кадрами используют различные формы и методы работы. В то же время есть основания утверждать, что процесс воспитания хозяйственников в условиях перестройки протекает сложно, а нередко и противоречиво. Не все руководители освободились от рутины, косности, устаревших стереотипов. Многие не полностью осознают важность качественно новых задач. Это в свою очередь предъявляет и повышенные требования к партийному руководству экономикой, совершенствованию системы подбора, расстановки и воспитания кадров хозяйственных руководителей.

Устранение недостатков в работе партийных комитетов и организаций будет способствовать повышению их авторитета как органов политического руководства, создаст необходимые

условия для повсеместного утверждения партийной взыскательности, делового, творческого и ответственного стиля хозяйственной деятельности.

## § 4. Образ жизни руководителя

Раскрывая воспитательный потенциал хозяйственного руководителя, нельзя не обратить внимание на его образ жизни. Он существенно влияет на образ жизни трудового коллектива, а в совокупности прямо или косвенно способствует дальнейшему развитию и совершенствованию социалистического образа жизни. Эти три понятия взаимосвязаны как отдельное, особенное и общее. Добиваясь положительных сдвигов в жизнедеятельности трудового коллектива, партийным организациям следует всесторонне изучать образ жизни руководителя, постоянно соотносить его с принципами и нормами социалистического образа жизни. Говорить об этом приходится потому, что обкомы, горкомы и райкомы партии очень редко пытаются осмыслить образ жизни руководителя. Да и в научной литературе этот вопрос практически не анализируется.

Действительно, образ жизни как руководителя, так и всего трудового коллектива зависит от многих обстоятельств, которые люди могут и должны изменять. Каковы масштабы преобразований в экономической, социальной, духовной сферах жизни трудового коллектива? Как идет борьба за укрепление трудовой дисциплины, с нетрудовыми доходами, с пьянством и алкоголизмом? Здесь многое зависит от образа жизни руководителя: бригадира, мастера, начальника цеха, управляющего отделением, директора предприятия, председателя колхоза.

Характерная черта образа жизни современного руководителя — социальная активность. Е. А. Ануфриев подчеркивает, что «ядром образа жизни должно быть признано активное самовыражение человека прежде всего как труженика, гражданина, занимающего определенные социальные позиции, как культурной, нравственной личности» [4]. Ведь руководитель воспитывает не только и даже не столько словом, сколько продуманным решением, всем стилем управленческой деятельности, личным примером. А образ жизни представляет собой совокупность всех видов деятельности: трудовой, общественно-политической, культурно-познавательной и семейно-бытовой, взятых в неразрывном единстве с условиями этой деятельности.

Вот и выходит — чем интенсивнее и разностороннее реализуются эти виды деятельности, тем богаче и мощнее воспитательный потенциал, разнообразнее и сильнее воздействие на руководимый коллектив. Первое лицо в этом случае выступает как эталон, с которым каждый соизмеряет себя. Очень правильно и образно охарактеризовал статус руководителя в нашей жизни председатель колхоза «Советская Россия» Брестской области В. А. Бедуля. «Руководитель — это даже не профессия, не специальность, не должность. Руководитель — это образ жизни».

В числе факторов, оказывающих влияние на становление и совершенствование образа жизни руководителя, следует особо выделить зрелость трудового коллектива, принципиальность партийной организации, условия трудовой и общественно-политической деятельности, семейно-брачные отношения, личностные качества. Все они взаимосвязаны и требуют всестороннего учета при анализе образа жизни командира производства, при оценке его деятельности. Беспринципность партийной организации ведет к развитию у руководителя негативных качеств, плохие условия труда, обилие общественных поручений — к снижению работоспособности и потере здоровья, напряженные семейные отношения увеличивают и без того высокие нервно-психические нагрузки и т. п. Одним словом, категория образа жизни выступает важным инструментом исследования социальных процессов и эффективного влияния на жизнедеятельность трудовых коллективов.

Образ жизни руководителя — это прежде всего образ трудовой жизни. В системе духовно-нравственных ценностей социализма наиболее важной является труд, который не только представляет собой основу благосостояния всего общества и каждого его члена, но и выступает универсальным мерилом социальной ценности каждого человека, решающим фактором формирования и развития социалистического типа личности. Вот почему особое значение партия придает усилению творческого содержания и коллективистского характера труда, повышению его культуры, поощрению высококвалифицированной и высокопродуктивной работы на благо общества. Хозяйственный руководитель призван показывать не только личный пример научно организованного труда, но и создавать условия для высокопроизводительной деятельности всего коллектива.

Естественно, у каждого хозяйственника свои методы и способы работы. Сколько руководителей, столько и стилей. Но общее у всех то, что каждый день дел невпроворот,

уложиться в отведенный регламент кажется нереальным. Вместе с тем, чувство личной ответственности обязывает успеть решить все вопросы, ничего не забыть, ни от какой мелочи не отмахнуться, не упуская при этом перспективы развития коллектива.

Каким же должен быть образ жизни в трудовой деятельности и как его совершенствовать?

Все начинается с четкого планирования дня, недели, затем квартала и года. Конечно же, важно правильно расставить на каждом участке людей и загрузить их работой, а не хвататься самому за всех и вся. Это азы. Правда, некоторые руководители, не освоив их, пытаются перейти сразу к «высшей математике» управления.

А она выражается, в частности, в том, чтобы находить время, абстрагируясь от будничной текучки, подумать о главном в работе настоящей и будущей, а потом проверить свои выводы в разговорах с подчиненными.

Немало руководителей, например, сельскохозяйственного производства видят смысл своей работы в том, чтобы побольше выращивать хлеба, овощей, фруктов, производить мясо-молочной продукции. Главное — в каждом труженике пробудить желание получать от земли все, что она готова родить. Может быть поэтому колхоз «Россия», занимая в Красногвардейском районе Крымской области лишь 8 % угодий, продает пятую часть всех овощей, четвертую — винограда. За последние десять лет реализация продукции возросла вдвое с тех же площадей, гектар в полтора раза увеличил свою отдачу, в два раза выше стала производительность труда колхозников.

Именно, важно зажечь людей идеей, чтобы каждый работник ощутил себя хозяином земли, своего производства. Можно превосходно организовать работу, внедрить самые современные технологии и машины, но если те, кто на этих машинах трудится, не ощущают прямой сопричастности к делу, не воспринимают его как свое кровное — будет ли успех? И, наоборот, если рачительность становится нормой поведения каждого труженика, его образа жизни, можно достичь высоких рубежей.

Речь идет о влиянии образа жизни руководителя на активизацию человеческого фактора производства. Приходится часто сталкиваться с такими парадоксами: резервы земли и воды выясняем и даже можем запрограммировать, потенциал техники раскрыт в ее паспортах, а вот возможности людей и знаем плохо, и почти не используем, как того требуют задачи ускорения, научно-технический прогресс. Между

том, ориентация на человека, его потребности и интересы — основная задача процесса совершенствования образа жизни руководителя.

Нынешнее сельскохозяйственное производство ведется (во всяком случае, должно вестись) по индустриальным технологиям. А это предусматривает, что каждый колхозник должен квалифицированно выполнять свои задачи. Один — в поле, другой — у поливалки, третий — в мастерской. Везде нормы, дозы, допуски — совершенно точные. Подлетел авиахимик не с той стороны, неточно учел направление и силу ветра, и — «нахимичил», нанес моральный и материальный убыток. С земли, из кабинета, даже по рации летчику самолета с полной заправкой химикатов не подскажешь. Здесь командир — его самоконтроль, совесть, ответственность. То же самое можно сказать и о поливальщике. Он на своем рабочем месте один, но от него зависят расход воды, интенсивность и время полива, т. е. экономика растениеводства. А значит либо колхоз получит прибавку урожая, либо земле будет нанесен трудно поправимый ущерб. Иначе говоря, образ жизни труженика предполагает сплав профессионализма и самодисциплины — тех источников развития экономики, которые только начинают использовать в народном хозяйстве.

Да только ли их? Скажем, хозрасчет внедряется давно. Однако зачастую учитывается лишь экопомическая его сторона, потому что многие руководители плохо осознают нравственные аспекты и последствия, т. е. действие человеческого фактора. А ведь слагаемые хозрасчета — инициатива и предприимчивость. Люди начинают не только подсказывать руководителю, где и как можно сэкономить материальные средства, сберечь технику, трудовые ресурсы, но и действовать самостоятельно. Однажды, когда во время уборки не успели вывезти овощи на базу и это грозило потерями,— ночью пришли колхозники: председатель, наводи порядок!

Было такое. И это очень ценно. Потому что какой бы энергией, какими бы талантами ни обладал руководитель, он не может охватить всего сразу. Вот почему партия и выдвигает требования к командирам производства: доверие коллектива можно завоевать только высокой самодисциплиной руководителя, добрым и взыскательным его отношением к делу, к людям. Они должны видеть, что руководитель — прежде всего самоотверженный труженик, что трудолюбие и рачительность, инициатива и предприимчивость составляют его характер, стиль работы и образ жизни.

Как тут не вспомнить крылатые слова М. Горького: не жалей себя — вот мудрость жизни, другой мудрости нет. Когда подчиненные видят, что руководитель горит в работе, не жалея ни времени, ни здоровья, они верят его слову и отвечают тем же. Сизифов труд— требовать от подчиненных производительной и качественной работы, а самому проталкивать потребителям брак или ставить в акте государственной комиссии подпись о сдаче строения с недоделками. Ничто так не развращает людей, как расхождение между словом и делом.

Действенность слова находится в прямой зависимости от результативности дела. С одной стороны, необходимо идеологическое обеспечение социально-экономического развития, с другой — не менее важно социально-экономическое обеспечение идеологической работы.

Стоит глубже вдуматься в существо такого нравственного явления, как конфликт между высокими требованиями к подчиненным и низкой работоспособностью руководителя, рассуждения которого глубокие, а поступки мелкие.

Такие крайности, к сожалению, встречаются еще нередко. А впрочем, определенное расхождение между реальными и идеальными принципами и нормами социалистического образа жизни может проявляться у каждого человека. Но, очевидно, эта диспропорция тем меньше, чем продуманнее и эффективнее воспитательные меры, чем чаще и основательнее руководитель оценивает свой нравственный уровень. Да и легче будет ему, закаленному в самокритике, воспринимать критику со стороны. В этом видится один из многих путей совершенствования образа жизни руководителя.

Важно всегда осознавать нравственный смысл, последствия своих поступков, управленческих действий, всей экономической политики в целом. Любое производство, сельскохозяйственное особенно, требует порядка истинного, а не формального, предполагающего дисциплину сознательную. Например, зимой день короткий, темнота приходит рано, светлеет поздно. Световой день значительно короче 8-часового рабочего. Требовать от колхозников работать восемь часов будет лишь видимый порядок, а по сути — развращающий людей формализм. Поэтому официально, на заседании правления колхоза принимается решение: работаем зимой с 8. 30 до 17.00 с двухчасовым перерывом на обед. Официально допустили полуторачасовую потерю времени ежедневно. Да если умножить это на тысячи работающих!

Однако каждый труженик знает: потерянные часы он отработает летом. Поэтому в летнюю страду все трудятся вы-

сокопроизводительно, с наибольшей отдачей, напоминать о зимнем «долге» не приходится. А ведь встречаются случаи, когда на формальное требование работать полную смену колхозники отвечают аккуратным 8-часовым пребыванием на работе. Но и летом потом упираются: с восьми до пяти, ни минуты больше.

Здесь, кстати, следует напомнить изначальный смысл слова «экономика». В переводе с древнегреческого — закономерности хозяйствования. Это своего рода искусство, которое держится на трех китах: технология, коммерция и психология труда, тот же человеческий фактор. Акцентировать внимание на одной из этих составляющих частей, игнорировать какую-либо из них — значит плохо вести экономику. На успех может рассчитывать тот руководитель, у которого в основе образа жизни заложено единство хозяйственной деятельности и социалистической морали.

Выражается оно в нравственных аспектах всей управленческой деятельности, в том, что каждую мысль, прежде чем ее высказать людям, любое решение, прежде чем его принять, руководитель старается оценить с позиций добра и зла, долга, совести, достоинства. Всякий раз возникает много вопросов, порой даже неожиданных. Новое назначение на должность возвышает или унижает личность? Воздается ли премией должное за труд или у поощренного возникнет мысль о получении незаработанного? Мобилизуя коллектив на выполнение хозяйственных и социальных задач, не превращаем ли человека лишь в средство достижения этих целей? И так далее, и тому подобное.

Весьма непросто создать такие условия, чтобы каждый труженик определил свое место в коллективе, осознавая общественную важность своих функций. Получивший шанс раскрыть себя как личность горы в работе сворачивает. Поэтому-то осознанная социальная значимость личности и стала сегодня одним из важнейших резервов развития экономики.

Кстати, на вопрос «Что лучше всего способствует созданию хороших отношений между людьми в коллективе» трудящиеся ответили таким образом: справедливое применение поощрений — 39 %, справедливое распределение работы — 38 %, бесперебойность трудового процесса — 31 %, хорошие личные качества непосредственного руководителя — 29 %.

Готовых руководителей не найти, надо искать и воспитывать их, следуя заветам Владимира Ильича Ленина, который призывал «как можно осторожнее и терпеливее испытывать и распознавать настоящих организаторов, людей с

трезвым умом и с практической сметкой... соединяющих преданность социализму с уменьем без шума (и вопреки сумятохе и шуму) налаживать крепкую и дружную совместную работу большого количества людей в рамках советской организации. *Только* таких людей, после десятикратного испытания, надо, двигая их от простейших задач к труднейшим, выдвигать на ответственные посты руководителей народного труда, руководителей управления» [5].

Эта задача решается успешно, когда смело доверяют молодым ответственные участки работы. Это риск, которого, однако, бояться не следует. Хорошо, когда у них с первых шагов руководящей деятельности вырабатывается самостоятельность, смелость и решительность в работе, когда руководители ежедневно ставят им вопросы: а ты как считаешь?, а каково твое мнение?, что лично ты намерен предпринять?, формируя таким образом единство инициативы и ответственности.

Расставаясь с подчиненными, которые выдвинуты на ту или иную должность, руководитель каждый раз испытывает противоречивые чувства. С одной стороны, жалко терять хорошего работника, а с другой — гордость, что сумел передать ему свой опыт, помог поверить в свои силы, что оправдались усилия и надежды. И немного боязно порой: сможет ли он умело распорядиться доверенной ему властью, не вскружат ли ему голову большие полномочия?

Командир производства должен доброжелательно относиться к подчиненным. Это вовсе не значит быть добреньким. Плохому исполнителю не может быть никакого спуску. Но нельзя и обидеть человека понапрасну, посягнуть на его достоинство. Дело не только в том, что разговор на повышенных тонах вообще вреден делу: ведь после двух минут крика начальника подчиненному надо потерять 20 минут, чтобы «прийти в себя» и сосредоточиться над работой, причем его производительность труда в течение всего рабочего дня падает на 70 %. Главная беда в том, что люди потом избегают подойти к руководителю. А если и приходят, то не с идеей, не с задумкой, не с инициативным предложением, а лишь в крайнем случае с неотложной просьбой. Такое отношение к подчиненным формирует у них пассивность, «механическое» отношение к обязанностям. О какой творческой работе может идти речь?

Воспитательное воздействие образа жизни руководителя на сознание и поведение каждого труженика тем эффективнее, чем всестороннее реализовывается принцип социальной справедливости.

Социальная справедливость заложена в самой природе социализма. Именно он ликвидирует частную собственность на средства производства, эксплуатацию человека человеком, деление общества на антагонистические классы, избавляет людей от расового и национального неравенства, от нищеты, невежества. Вместе с тем социальная справедливость при социализме, хотя и заложена в его природе, не срабатывает автоматически. Ее надо постоянно укреплять, развивать, углублять, а иногда и активно защищать от посягательств.

Социологические исследования показывают, что для рабочих немаловажно, насколько справедливо, т. е. в соответствии со знаниями, умениями, навыками, сноровкой распределяются виды и объемы работы, должностные обязанности, служебные и общественные поручения. И насколько справедливо оценены результаты.

Это означает, что идеалы социализма, социальной справедливости, принцип «от каждого по способности, каждому по труду» рабочие воспринимают не просто как импонирующую им теоретическую мысль, а увязывают с конкретной практикой.

Неслучайно во многих трудовых коллективах перестройка ознаменовалась обостренной борьбой с социальным иждивенчеством, бюрократизмом, злоупотреблением служебным положением, взяточничеством, потребительскими тенденциями.

Поэтому в управлении трудовым коллективом столь важно принцип социальной справедливости не декларировать, а осуществлять конкретно и во всей полноте. Например, распределение премии должно осуществляться гласно, с участием всего коллектива. И тогда, во-первых, работа каждого труженика будет оценена в соответствии с его трудовым вкладом, а во-вторых, материальные стимулы удается органически увязать с моральными.

Кстати, руководителю необходимо знать силу слова, чтобы уметь где шуткой, а где всерьез сказать людям правду в глаза, чтобы и потребовать, и наказать, и поощрить, но всегда справедливо. Отказывая в просьбе, хозяйственник должен помочь человеку разобраться в своих ошибках, понять неправомочность его притязаний. Но даже не получив желаемое, работник должен уходить от руководителя убежденным в его правоте.

При этом начальник может и возмутиться, и вспылить — ведь он живой человек с такими же эмоциями. А вот право быть мстительным, злопамятным ему заказано. Отходчивость, как и многие другие свойства характера, тоже можно

самому воспитать. Не без помощи людей, естественно. Потому для руководителя нет ничего важнее, чем общение с тружениками. Это — существенная сторона его образа жизни.

Собственно говоря, общение с людьми заполняет от начала до конца его рабочий день. Но у одного это происходит по заведенному раз и навсегда ритуалу: объезд ферм, обход цехов, планерка, совещание, вызовы подчиненных, прием трудящихся, вечерние обходы и т. д. А у другого сплошь да рядом исключения из правил, и это тоже образ жизни. К такому руководителю люди идут на прием не только с личными просьбами, но и с производственными предложениями, с идеями в плане улучшения жизни коллектива. Высказывают их активно, потому что знают: всякая хорошая мысль будет поддержана.

Настоящий руководитель знает дорогу не только на производственные участки, но и в квартиры рабочих, в усадьбы селян. В домашней беседе подчас можно сказать человеку не меньше, чем с высокой трибуны. Такие встречи обогащают руководителя житейской мудростью, сближают с людьми и, таким образом, усиливают его воспитательный потенциал.

Одна из ведущих тенденций развития образа жизни руководителя — его интеллектуализация. Этот процесс характеризуется не только позитивными моментами. У отдельных хозяйственников информационная насыщенность заменяет подлинную духовность.

В условиях перестройки всех сторон нашей общественной жизни особенно актуален следующий тезис К. Маркса: «Материалистическое учение о том, что люди суть продукты обстоятельств и воспитания, что, следовательно, изменившиеся люди суть продукты иных обстоятельств и измененного воспитания,— это учение забывает, что обстоятельства изменяются именно людьми и что воспитатель сам должен быть воспитан» [6]. Не идти на поводу отсталых настроений, решительно менять изжившие, устаревшие обстоятельства, добиваться в перестройке конкретных результатов,— таков образ жизни руководителя.

## СФЕРА ВОСПИТАНИЯ: КРИТЕРИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### § 1. Организация производства: воспитательный аспект

Воспитательное воздействие хозяйственного руководителя на трудовой коллектив нельзя ограничивать информированием, обучением, поощрением, наказаниями и т. п. Руководитель, организатор производства оказывает воспитательное влияние своим образом жизни, всей своей деятельностью, в которой можно выделить следующие элементы: управление условиями производства и быта как фактором формирования сознания и поведения работников; общение с подчиненными; агитационно-пропагандистская работа.

Чем измеряется результативность воспитательного воздействия хозяйственных кадров в трудовом коллективе? Основные цели воспитания — это развитие трудовой активности, нравственности, дисциплинированности, чувства хозяина производства, восприятие работниками коллективных и общественных интересов как своих личных. Степень достижения данных целей может служить критерием результативности такого воздействия.

Социальный смысл (нравственный, политический, экономический) и воспитательное значение организации производства обнаруживаются преимущественно как конечный результат длинной цепи управленческих актов. В частности, изменение содержания труда, что неизбежно сказывается на общей культуре, творческой активности работников,— следствие ряда хозяйственных решений, а не единичного управленческого акта.

Характеризуя влияние организации производства на сознание и поведение работников, следует подчеркнуть ее определенную обусловленность плановыми заданиями, оперативными решениями вышестоящих организаций, правовыми актами, которые фиксируют пределы самостоятельности предприятий, их технико-экономические и социальные средства.

Как же влияют на сознание и поведение людей решения руководителей предприятий и производственных подразде-

лений? Сознание неделимо. Поэтому нельзя назвать решения, воздействующие только на политическое, только на трудовое или только на нравственное сознание людей. Но можно дифференцировать воспитательный эффект организации производства в соответствии с ее ролью в политическом, нравственном, трудовом воспитании.

Социальной значимостью организации производства обусловливается прежде всего ее политический эффект. Другими словами, любые хозяйственные решения, в том числе и чисто технические, от которых прямо или опосредованно зависят социальные характеристики трудового коллектива, приобретают политический смысл. В конечном счете это проявляется в реализации принципов демократического централизма и социальной справедливости, в активизации человеческого фактора производства.

Значение организации производства как средства профессионального, трудового воспитания известно и не требует каких-либо доказательств или иллюстраций. Понятно, что хорошо организованный и содержательный труд — главный воспитатель добросовестности и активности. Правда, хозяйственные решения направлены пока прежде всего на количественную сторону труда, лишь в крайних случаях влияя на качественную. Уровень его содержательности еще недостаточно высок. Вместе с тем основное внимание руководителей сосредоточено сегодня не на содержании труда, а на его условиях. Вторые секретари горкомов и райкомов партии, отвечая на вопрос, каковы первоочередные задачи, связанные с научно-техническим прогрессом, подчеркивают важность совершенствования условий труда и быта людей, сокращения доли ручного труда и повышения качества продукции.

Известно, что механизация и автоматизация производства на определенном этапе своего развития снижают привлекательность труда, обедняют его содержание. Переход трудового процесса в иное качественное состояние возможен только в результате коренных изменений технологии производства.

Содержание труда обусловливает и соответствующее отношение людей к нему. По данным наших исследований, возможность реализовывать свои знания, творческие способности стабильно занимает одно из последних мест в ряду производственных ценностей трудящихся. Изменение содержания труда, обогащение его — это наш завтрашний день.

Воспитательный аспект организации производства заключается, очевидно, не только в принятии оптимальных техни-

ческих решений, но и в рациональном использовании различных стимулов. Известно, что основная цель воспитания на производстве — активность работников — в конечном счете обеспечивается возможностью реализации их интересов в ходе и результатах трудовой деятельности. Следовательно, суть воспитания заключается в таком влиянии на сознание и поведение членов коллектива, которое не только формировало бы восприятие коллективных и общественных интересов как своих, но и создавало возможность для их реализации.

Объективной функцией организации производства является формирование производственной системы и обеспечение взаимодействия ее элементов для достижения оптимальной в данных конкретных условиях социально-экономической эффективности производства. Следствием надлежащей организации является осуществление определенных принципов функционирования производства и трудового коллектива, в частности, оплаты по труду, соответствия требований производства условиям их выполнения, квалификации тружеников — выполняемой работе и т. д. Эти принципы можно условно назвать принципами справедливости, и строгое их соблюдение имеет воспитательный эффект.

Существенное психологическое воздействие на людей оказывает порядок как проявление организованности производства. Это не просто системность, органическое единство и взаимосвязь элементов производственной системы в процессе их функционирования. Порядок отражает потребности и интересы работников как производителей и возможности их реализации, а отсюда — восприятие ими гармонии и логики производства. Речь идет о взаимодействии технико-технологической и социальной подсистем производства.

Для соотношения условий и требований производства характерен заметный разрыв — вне зависимости от региона и отрасли промышленности. Из приведенной ниже таблицы видно, что наиболее распространенной является оценка условий как позволяющих выполнять требования с определенным напряжением; значительная часть руководителей дает еще более критичную оценку.

| Соотношение условий и требований произ-ва | руков. пред. (в %) | нач-к цеха (в %) | мастер (в %) | бригадир (в %) |
|---|---|---|---|---|
| условия в целом позволяют в нормальном ритме выполнять требования | 15 | 17 | 20 | 25 |

Продолжение

| Соотношение условий и требований произ-ва | руков. пред. (в %) | нач-к цеха (в %) | мастер (в %) | бригадир (в %) |
|---|---|---|---|---|
| условия позволяют выполнять требования с определенным напряжением | 42 | 45 | 49 | 44 |
| условия позволяют выполнять требования лишь с большим напряжением | 37 | 33 | 26 | 23 |
| условия фактически не позволяют выполнять требования | 6 | 5 | 4 | 3 |

По данным исследования, разрыв между требованиями и условиями производства определяется в первую очередь состоянием технологии производства, техники, машин, оборудования, организации труда, санитарно-гигиенических и социально-бытовых условий, неудовлетворительным выполнением договорных обязательств предприятиями-смежниками.

Существует, с нашей точки зрения, тенденция увеличения разрыва между требованиями и условиями. Чтобы «догнать» первые, необходимо расширенное воспроизводство вторых, что не всегда позволяют ограниченные средства предприятий и напряженные планы. Этот разрыв обычно «заполнен» производственными отклонениями, нарушениями дисциплины труда.

Говоря о причинах производственных нарушений как факторах несоответствия условий требованиям, хозяйственные руководители акцентируют внимание на состоянии условий и организации труда, техники и технологии, влияние которых на дисциплину труда сегодня является общепризнанным. Но чаще всего опрошенные ссылаются на чувство моральной ответственности работников, которое в целом обусловливается нравственными требованиями в коллективе.

В свою очередь эти требования, как показывают исследования, в значительной мере зависят от состояния производства и его организации. Другими словами, повышение трудовой активности работников находится в прямой зависимости от условий их деятельности. Иллюстрацией такой связи может, в частности, служить рост и ценности зарплаты для трудящихся с худшими условиями (зарплата как стимул компенсирует недостаток условий):

ОТМЕТИВШИЕ ЗАРПЛАТУ
КАК ОДНУ ИЗ ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ (в %)

| | |
|---|---|
| условия в целом позволяют в нормальном ритме выполнять требования производства | 46 |
| условия позволяют выполнять требования с определенным напряжением | 48 |
| условия позволяют выполнять требования лишь с большим напряжением | 53 |
| условия фактически не позволяют выполнять требования | 75 |

Выскажем еще некоторые соображения. По нашему мнению, акцент на материальное стимулирование свидетельствует о слабости организации производства, о недостаточном внимании, уделяемом субъектами управления такому фактору трудовой активности, как, в частности, условия труда. Это стимулирование естественно, если оно является дополнительной мерой, гармонически вписывающейся в систему организации производства. Но если им компенсируются издержки удовлетворения жизненно важных потребностей людей, то это свидетельствует о слабости социальной политики. Зарплата начинает выступать уже не в роли оплаты труда, стимула к нему, а в качестве возмещения недостатков производства.

Какие же условия трудовой деятельности требуют улучшения в первую очередь? Часто это видно невооруженным глазом, и принятие мер не требует какого-либо дополнительного обоснования. В целом хозяйственным руководителям достаточно хорошо известны «узкие места» производства. И все же целесообразно подчеркнуть, что любые изменения на производстве должны быть осознаны работниками. Примечательно, что чем хуже условия, тем заметнее самые незначительные сдвиги. Даже небольшие, но регулярные изменения неудовлетворительных санитарно-гигиенических, бытовых условий оказывают положительное влияние на отношение людей к труду.

Мы уже говорили об общей тенденции снижения моральных требований в коллективе с увеличением «ножниц» между требованиями и условиями производства. Вместе с тем замечена весьма важная особенность: в условиях, которые позволяют выполнять требования «с определенным напряжением», осуждение производственных нарушений в коллективе усиливается.

Это явление подтверждается опросом хозяйственных руководителей всех категорий — руководителей предприятий,

начальников цехов, мастеров и бригадиров, т. е. его можно принять за некую закономерность.

О повышенных моральных требованиях коллектива в условиях, которые позволяют выполнять требования производства с определенным напряжением, свидетельствуют и другие материалы исследования. В частности, удовлетворенность хозяйственных руководителей отношениями между людьми, как правило, выше в условиях относительного напряжения, чем в «нормальных» условиях (теперь мы вправе слово «нормальные» поставить в кавычки). Удовлетворенность руководителей предприятий и начальников цехов отношениями с подчиненными максимальна в условиях относительного напряжения, у бригадиров ему сопутствует наиболее высокая оценка состояния дисциплины труда в коллективе бригады. Следует также подчеркнуть, что и начальники цехов, и мастера, и бригадиры меньше всего ссылаются на недостаточный уровень моральной ответственности работников в условиях напряженной работы.

Очевидно, что определенный разрыв между условиями и требованиями производства должен быть, ибо он свидетельствует о целях предприятия, достижение которых означает выход на качественно новые рубежи. Поэтому полное соответствие условий и требований — отнюдь не идеал — так же, кстати, как и полная удовлетворенность работой. И одно, и другое свидетельствуют скорее о самоуспокоенности, отсутствии стремления к качественно новому, социально значимых целей. Единственной здесь оговоркой является необходимость трезвой оценки возможностей реализации целей хозяйственных решений.

Можно сказать, что условия всегда должны «догонять» требования, а не наоборот. В этом, очевидно, суть процесса развития. В противном случае весь результат производства используется на простое воспроизводство условий и требований. Моральные требования коллектива совпадают с относительно низкими производственными требованиями и объективно не могут расти, пока не образуется разрыв между условиями и требованиями производства в результате роста последних.

Таким образом, с точки зрения обеспечения высоких моральных требований, здорового морально-психологического климата в коллективе, добросовестного отношения людей к труду оптимальной ситуацией является напряженность в работе, обусловленная некоторым опережением уровня требований производства по отношению к условиям трудовой деятельности.

Но тогда как же быть с такими характеристиками соотношения требований и условий производства, как выполнение производственных заданий, качество выполняемых работ, дисциплина труда? Дело в том, что удовлетворенность руководителей этими показателями снижается с ростом напряжения в работе (исключение составляют лишь начальники цехов).

В общем все логично. Если условия не позволяют выполнять требования, то, понятно, это выражается либо в невыполнении объема работ, либо в их некачественном выполнении. Другими словами, разрыв между требованиями и условиями заполняется отклонениями от производственных заданий. А ведь они-то и являются критерием определения оптимального состояния организации производства.

Однако неудовлетворенность качеством и количеством выполненных работ при высоких требованиях может означать более высокое качество и больший объем выполненных работ, чем при полном соответствии требований и условий, но основанном на относительно низких требованиях. Некоторые отклонения от высоких стандартов выглядят предпочтительнее, чем полное соответствие продукции плановым заданиям,— но по заниженным параметрам качества и количества.

Что же выделяется в условиях как основное звено? Мнения руководителей различных категорий здесь расходятся. В частности, бригадиры указывают на санитарно-гигиенические условия труда, а директора предприятий подчеркивают значение технологии производства. Всеми руководителями выдвигается в качестве одного из основных факторов обеспечения надлежащих условий производства улучшение состояния техники, машин, оборудования.

Примечательно, чем выше категория руководителей, тем меньшее значение они придают санитарно-гигиеническим условиям своего труда. Так, 22 % начальников цехов, 27 % мастеров и 35 % бригадиров указали на эти условия как на наиболее значимую для них сторону работы.

Основным фактором улучшения данных условий является коренное изменение технологии производства, о которой беспокоятся руководители предприятий. Но это процесс сложный и длительный, поэтому независимо от технологических и прочих изменений элементарной обязанностью хозяйственника любого ранга является постоянное обеспечение нормальных санитарно-гигиенических условий работы членов коллектива. Иными словами, напряженность в производственном процессе только в том случае является

оптимальным вариантом трудовой деятельности, если она определяется сложностью самих задач, целей производства, организационно-техническими условиями их реализации, а не отсутствием самых необходимых условий, соответствующих санитарно-гигиеническим нормативам.

Чем выше ранг руководителей, тем критичнее они оценивают соотношение условий и требований производства. Очевидно, существенную роль здесь играет усложнение процесса управления снизу вверх. Нормализация условий на нижних уровнях руководства отчасти может объясняться и некоторым снижением требований — в связи с тем, что вышестоящий руководитель не всегда в состоянии обеспечить надлежащие условия выполнения работниками производственных заданий, о чем опрошенные сами заявляют, характеризуя трудности в воспитании добросовестного отношения к труду.

Следует подчеркнуть, что руководители предприятий значительно ниже оценивают роль агитационно-пропагандистской деятельности в условиях напряженного производства. Прежде всего это относится к эффективности экономической и политической учебы, хотя удовлетворенность воспитательной работой у большинства опрошенных максимальна в в условиях определенного напряжения. Здесь действуют другие факторы воспитания — организация производства и ее составляющие.

Подведем итоги. Основной воспитательный эффект организации производства проявляется в обеспечении необходимого напряжения в производственном процессе за счет сложности технико-технологических, организационных и экономических задач и ни в коем случае — за счет условий труда. Результат выражается не только в росте производственных показателей, но и в повышении моральных требований в трудовых коллективах.

## § 2. Трудовая активность и дисциплина

Высокая трудовая активность и сознательная дисциплина — важнейшие показатели деятельности хозяйственных кадров. Причем это не только функция руководителя, но и условие производственного и социального развития коллектива. «Дисциплина,— подчеркивал А. С. Макаренко,— это лицо коллектива, его голос, его красота, его подвижность, его мимика, его убежденность. Все, что есть в коллективе, в конечном счете принимает форму дисциплины». Дисципли-

на — это глубоко политическое явление. В условиях перестройки слова «организованность», «порядок», «дисциплина» приобретают особый смысл.

В последнее время в практической работе партийных организаций, хозяйственных руководителей по укреплению дисциплины появились новые моменты.

Во-первых, проблема дисциплины органичнее увязывается с созданием таких экономических и организационных предпосылок, которые стимулировали бы высокопроизводительную, творческую работу, безответственное отношение к делу становится невыгодным в материальном и в моральном плане.

Во-вторых, требование о повышении дисциплины подкрепляется практическими мерами по укреплению руководства теми участками, где работают люди, не способные по-новому повести дело; такие руководители решительно освобождаются от занимаемых постов.

В-третьих, укреплению дисциплины в значительной степени способствует углубляющаяся демократизация всех сторон общественной жизни.

В-четвертых, успешное решение данного вопроса связано с переходом многих отраслей экономики на новые методы хозяйствования, на полный хозрасчет, самофинансирование с одновременным развитием прогрессивных форм организации труда, и прежде всего коллективного подряда.

Единая для всех, от директора предприятия до рабочего, трудовая дисциплина цементирует коллектив и является главным условием как индивидуальной, так и коллективной трудовой деятельности.

Дисциплинированность в определенной мере отражает степень гражданской зрелости личности. Уровень дисциплины характеризует как эффективность общественного производства, так и действенность идейно-политического и нравственного воспитания трудящихся. На долю руководителя трудового коллектива выпадает ответственнейшая миссия быть своеобразным катализатором процесса активизации личностного фактора общественного производства.

Социологические исследования подтверждают, что в полную силу трудится едва ли третья часть всех работников. Остальные, по собственному их признанию, работают с неполной нагрузкой и при другой организации производства могли бы давать продукции больше и лучше. «Амплитуда» производительности труда работников на одной и той же операции колеблется в среднем от 40 до 70 %. К этому приводят, с одной стороны, неодинаковые квалификация и стаж,

с другой — различное отношение к труду и степень сплоченности трудового коллектива.

В условиях перехода экономики на интенсивный путь развития решающим фактором становится эффективное использование труда и способностей людей. Чисто техническая, сугубо административная роль руководителя становится уже невозможной, ибо любые его решения обязательно влекут за собой социальные последствия, которые нельзя не учитывать.

Чем выше уровень организации производства, тем выше трудовая активность и дисциплина, и, наоборот, устаревшие техника, технология, плохие санитарно-гигиенические условия труда, штурмовщина вызывают чувство неудовлетворенности у людей, что в конечном итоге снижает их активность и нередко приводит к нарушениям трудовой дисциплины.

Неудовлетворительные условия трудовой деятельности, как правило, на совести тех или иных хозяйственных руководителей. из поля зрения которых выпадают такие первостепенные задачи, как строительство жилья, школ, больниц, создание здорового производственного быта.

Опыт трудовых коллективов северодонецкого производственного объединения «Азот», производственного объединения «Днепропетровский комбайновый завод им. К. Е. Ворошилова», тернопольского производственного объединения «Ватра», сумского машиностроительного объединения им. М. В. Фрунзе и др. свидетельствует, что комплексная механизация и автоматизация производства, внедрение новой техники и прогрессивной технологии, ликвидация ручного труда, управление условиями производства и быта как фактором формирования сознания и поведения работников — важнейшая сфера воспитательного воздействия хозяйственных руководителей.

Так, в тернопольском производственном объединении «Ватра» постоянно растет производительность труда, годовые темпы ее прироста составляют 6 %. Первостепенное внимание уделяется техническому перевооружению, модернизации производства. Причем, ускорение достигается практически без дополнительной численности рабочих. Коллектив «Ватры» научился ценить самое главное богатство — рабочее время. Здесь созданы все условия для высокопроизводительного труда.

Хозяйственный расчет, самофинансирование позволяют успешно решать многие вопросы, в том числе проблемы материального стимулирования, жилищные, отдыха, здравоохранения. На предприятии внедрена система ежедневного стимулирования в социалистическом соревновании. Не только

бригаде в целом, но и каждому ее члену доводятся на определенный период хозрасчетные показатели, которые он обязан выполнять ежедневно. И все работают с полной отдачей всю смену, не надеясь на «штурмовщину» в конце месяца. Система позволяет рабочему видеть результаты труда бригады и свои личные. На специальном табло, вывешенном на всеобщее обозрение, проставляются данные о заработке каждого в отдельности, о премии с расшифровкой — за что и сколько. При таком порядке люди просто не могут работать с прохладцей. Сама система дисциплинирует их, побуждает к творчеству, инициативе. Поэтому и рабочий день получается насыщенным, полнокровным.

Изучение мнения руководителей Крымской области, например, об изменениях, происшедших в последние годы в различных сферах жизнедеятельности коллективов, показывает, что менее значительны изменения в организации труда, в состоянии техники и технологии производства. Выше оцениваются сдвиги в дисциплине труда, вызванные организационными мерами: усилением ответственности, контроля, совершенствованием трудового законодательства и т. п. На наш взгляд, дальнейшее укрепление дисциплины, наряду с такими мерами, должно обеспечиваться и совершенствованием условий и организации труда, улучшением состояния техники и технологии производства, т. е. всеми формами управления — экономической, административной, правовой.

Чтобы определить значение конкретных условий как факторов сознания и поведения работников, укрепления дисциплины, целесообразно обратиться к причинам производственных нарушений. Начальники цехов, мастера, бригадиры считают, что это прежде всего недостатки в организации труда, неудовлетворительное состояние технологии, техники, машин, оборудования, несовершенная система материального стимулирования. И лишь затем отмечаются издержки в воспитательной работе. Итак, условия производства являются определяющим фактором воспитания добросовестного отношения к труду, трудовой активности. При этом воспитательное значение соответствующих условий производства выражается, с одной стороны, в непосредственном влиянии на сознание и поведение людей, их ценностные ориентации, с другой — в обеспечении благоприятной морально-психологической обстановки в трудовых коллективах.

Все это еще раз доказывает настоятельную необходимость для каждого хозяйственного руководителя, акцентируя свое внимание на активизации человеческого фактора производства, заботиться о создании таких условий труда,

которые способствовали бы формированию сознательного, творческого отношения к труду. Именно в нем, на наш взгляд, главный резерв укрепления дисциплины. Следовательно, система хозяйствования должна обеспечить такие условия производства, в которых каждый коллектив, каждый труженик могли бы полностью использовать свои способности и возможности. А эти задачи будут решаться тем успешнее, чем теснее станут увязываться производственные и социальные вопросы, интересы государства, коллектива и личности.

Важное условие развития трудовой активности как коллективов, так и отдельных работников — личная инициатива хозяйственных руководителей в решении задач повышения эффективности общественного производства. Особое значение при этом имеет стиль руководства, ибо в нем — немалые резервы ускорения. Речь идет в первую очередь о коллегиальном стиле руководства. При таком стиле контроль за работой людей, требовательность к ним сочетаются с инициативным, творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением трудовой дисциплины. Доверие к членам трудового коллектива— необходимое условие коллегиального стиля руководства. Такое доверие способствует развитию творческой инициативы работников, которые благодаря этому из механической суммы исполнителей, объединенных лишь технологическим процессом, превращаются в духовно-нравственную целостность. Это дает триединый результат: успешно выполняются производственные планы, формируется здоровый морально-психологический климат в трудовом коллективе, создаются условия для всестороннего развития личности работников, их трудовой активности.

Именно доверительное отношение и требовательность к людям помогли 26-летнему комсомольцу Федору Колобову вывести Феодосийскую мебельную фабрику, которую ему было доверено возглавлять, в число передовых. «Наследство» ему досталось сложное, фабрика представляла собой по сути полукустарную артель, изготовлявшую мебель, практически не пользующуюся у покупателей спросом. Не было и коллектива как такового. Люди приходили и увольнялись, не удовлетворенные условиями труда, заработками, велики были потери рабочего времени из-за слабой дисциплины.

Колобов понимал — прежде, чем создавать коллектив единомышленников, нужно пробудить у людей инициативу, непримиримость к рутине. Понимал и другое: решить эту проблему поможет творчество. Поэтому первое, что предпринял молодой директор — отказался от выпуска устаревшей

мебели. В работу были вовлечены практически все члены фабричного коллектива — начиная от инженеров и кончая рабочими. Координировал же творческие поиски сам директор. Буквально в течение двух-трех месяцев фабрика освоила выпуск новой продукции. Люди начали работать инициативнее, так как убедились, что к их советам прислушивается руководство предприятия, их идеи оперативно претворяются в практику.

Второе, что сделал директор: метод наказания уступил место методу убеждения. Это способствовало оздоровлению производственных отношений, созданию в коллективе хорошего микроклимата, увеличению притока на фабрику молодежи, закончившей среднюю школу. Молодые кадры на предприятии — это перспектива его развития. Однако прежде чем они дадут отдачу, с ними нужно немало поработать. Ф. Г. Колобов активно участвовал в работе фабричной комсомольской организации, охотно беседовал с молодыми рабочими, интересовался их запросами, поддерживал полезные начинания.

Одна из основных форм трудового соперничества на фабрике — соревнование бригад за достижение наивысшей производительности труда.

Четко организована на фабрике политическая и экономическая учеба. Руководители предприятия, и в первую очередь сам директор, являются пропагандистами школ и семинаров, активно способствуют идейной закалке рабочих. Кроме того, каждый понедельник во всех подразделениях фабрики организуются политинформации. А по четвергам коммунисты предприятия проводят беседы в цехах и на участках на актуальные темы, которые волнуют фабричный коллектив. Вопросы, поднятые в ходе таких бесед, непременно анализируются затем администрацией, партийным комитетом.

Например, рабочие высказали пожелание, чтобы руководство фабрики уделяло больше внимания внешнему виду цехов, участков — словом, эстетике производства. Дирекция восприняла это предложение как программу действий, и в течение сравнительно короткого периода помещения цехов преобразились. По инициативе же рабочих были оборудованы и современные бытовые комнаты.

Все это способствует росту трудовой активности людей, укреплению дисциплины, о чем свидетельствуют экономические показатели предприятия, которое за короткий срок выдвинулось в число ведущих в отрасли.

Подобных примеров того, как руководитель добивается повышения трудовой активности членов возглавляемого им коллектива, немало.

Разумеется, мы не ставим задачу — дать с исчерпывающей полнотой сумму форм и приемов работы хозяйственника по активизации трудового потенциала подчиненных. Методы организации дела, мобилизации людей так же различны, как и характеры стоящих во главе коллективов руководителей, уровни их подготовки, организаторские способности. Но одно из главных направлений деятельности командиров производства в этом плане — усиление внимания к человеку, к его нуждам и запросам.

Об огромных резервах, заложенных здесь, говорят данные проверок, осуществляемых по линии партийных, государственных органов на ряде предприятий страны, где за счет укрепления дисциплины, организованности, порядка производительность труда выросла на 10—12 %. Там, где хозяйственный руководитель стремится в каждом человеке пробудить духовные силы, стремление работать по-новому, творчески, инициативно, быстрее преодолеваются годами накопившиеся инертность и равнодушие.

Важным фактором повышения инициативы и дисциплинированности каждого члена трудового коллектива является дисциплинированность самого руководителя.

Причем это рассматривается наряду с другими его характеристиками: справедливостью, культурой поведения, критичностью к недостаткам, чувством ответственности за порученное дело. Низкий уровень развития этих и других характеристик личности руководителя может привести к снижению трудовой активности и дисциплины. Причем главная проблема здесь — совпадение авторитета должности и авторитета личности руководителя, совмещение в одном лице функций формального и неформального лидера.

Возьмем такую категорию руководителей, как мастера. Их роль в укреплении трудовой и производственной дисциплины в нынешних условиях заметно повышается. Многие мастера, в соответствии с данными исследований в Крымской области, являются дисциплинированными работниками (73 %), между тем у 22 % бывают нарушения. Около 5 % мастеров отмечены в анкетах как недисциплинированные.

Интересно в связи с этим проследить, как же оценивается состояние производственной дисциплины в трудовых коллективах. Оказывается, что только у 29 % мастеров производственная дисциплина в коллективе хорошая, 59 % — удовлетворительная, 10 % — слабая. Другими словами, зна-

чительная часть мастеров еще не обеспечивает требуемый уровень производственной дисциплины.

Наблюдается взаимосвязь таких качественных характеристик мастеров, как их дисциплина и возраст.

Самый значительный удельный вес недисциплинированных мастеров (27 %) отмечен в возрастных рамках 26—30 лет. В возрасте 31—35 лет — наибольшее количество высокодисциплинированных работников (21 %). В этом возрасте протекает активный процесс становления мастера как руководителя, формирование таких его качеств, как дисциплинированность и организованность. А какова взаимосвязь возраста мастера с состоянием производственной дисциплины в руководимом им коллективе? Слабая дисциплина в тех коллективах, где руководителям от 26 до 30 лет, в целом удовлетворительная — 31—35, хорошая — 41—45.

Что касается такой категории руководителей низшего звена, как бригадиры, то три четверти опрошенных показывают пример высокой личной дисциплины и организованности. Однако у 23 % бывают нарушения, а около 2 % отмечены как недисциплинированные.

Все это находится в тесной связи с состоянием производственной дисциплины и в коллективе бригады. В 40 % бригад дисциплина хорошая, в 50 % — в целом удовлетворительная, а в 8 % — слабая. Естественно, напрашивается вывод о необходимости лучшего использования воспитательного потенциала бригадиров в укреплении трудовой и производственной дисциплины. Их деятельность в силу своей особой специфики в наибольшей степени требует совмещения качеств руководителя и неформального лидера в одном лице. Сила личного примера, идейно-политические, профессионально-деловые и нравственно-психологические качества организатора производства этого звена играют исключительную роль. Внимательное отношение к членам трудового коллектива, умение сплотить всех на основе как деловых, так и внепроизводственных интересов, воспитание доверием, ответственностью и вместе с тем требовательностью, забота о росте квалификации работников, стремление к справедливому распределению по труду — вот на чем основывается работа с людьми этой категории руководителей.

Задачи ускорения не могут решаться на голом энтузиазме и эмоционально-волевом порыве. От кадров требуются и высокая эрудиция, и экономическое мышление, и техническая подготовка, и управленческое мастерство.

Каждому хозяйственному акту присущи два момента: один характеризует деятельность руководителя со стороны

объективной экономической необходимости; другой отражает субъективный аспект — сознательные цели. Творчески изменяя формы и методы хозяйствования, кадры тем самым воздействуют на глубокие, магистральные процессы экономического развития.

Социально-экономическая сторона развития сущностных сил человека по сути состоит в активизации работников социалистического производства. Недооценка этого положения приводит к тому, что практическая организация управления на уровне трудовых коллективов и отдельных рабочих мест в достаточной степени не учитывает специфические для социализма социальные факторы производственной активности. Это выражается в несоответствии потенциальных возможностей социалистической организации управления уровню активности трудящихся, что проявляется в неудовлетворительной дисциплине труда, его невысокой напряженности, в нерачительном отношении к предметам и средствам труда.

Общественное разделение труда, профессионализация работника, существенные различия между конкретными видами труда по их сложности, технической вооруженности, соотношению физических и умственных операций и другим параметрам неизбежно диктуют руководителю необходимость заведомо и в планомерной форме определять в общей массе разносторонних способностей людей такие, которые требуются для данных конкретных видов труда.

Важным средством стимулирования трудовой активности являются такие формы организации производственного процесса, как работа на один наряд, многостаночное обслуживание, совмещение профессий, а также перераспределение функций, более четкая специализация. Время рождает новые формы соревнования: «За максимальное использование станочных мощностей»; «Ни одного отстающего рядом»; «За изыскание внутрипроизводственных резервов»; «Пятилетнее задание бригады — меньшим составом»; «За наибольший личевой счет фонда экономии». Это означает, что трудящиеся берут на себя бо́льшую меру ответственности. А следовательно, направляя активность подчиненных на наиболее полное использование их профессиональных возможностей, выполнение и перевыполнение ими норм выработок, повышение качества работы, участие в управлении производством, социалистическом соревновании, в обеспечении научно-технического прогресса, укрепление трудовой дисциплины и т. д., человек, стоящий во главе коллектива, должен учитывать уровень подготовки работника. Это, в свою очередь, требует внимания к таким его качествам, как общеобразо-

вательный, профессионально-технический, общий культурный уровни, трудовые навыки и опыт.

Практика хозяйствования дает в руки руководителя действенный стимул активизации трудовой энергии людей — прогрессивные формы организации труда, особенность которых состоит в том, что в управлении коллективом участвуют все его члены, т. е. коллективной организации труда соответствует коллективная форма управления. В этом соединении — важный резерв трудовой активности. Известно, что потери рабочего времени в бригадах в 2—2,5, а текучесть кадров — в 1,3 раза меньше, чем при индивидуальных формах организации труда. Коллективное управление в условиях бригадной организации труда дает возможность руководителю организовать работу на соревновательной основе таким образом, чтобы все трудились в полную меру своих сил.

Исследования показывают, что на тех предприятиях, где уделяется должное внимание развитию бригадных форм организации труда, выше трудовая активность и дисциплина, особенно в бригадах, работающих на единый наряд с оплатой по конечным результатам и распределением заработка в соответствии с коэффициентом трудового участия. Уже в первый год работы производительность труда в таких бригадах повышается на 10—15 % по сравнению с обычными бригадами, на 5—7 % возрастает заработная плата, в 5—6 раз сокращаются нарушения трудовой дисциплины, на 40—50 % снижается текучесть кадров.

В последнее время в разных отраслях народного хозяйства страны развернулось движение «Трудовой и общественной дисциплине — гарантию коллектива». Суть его состоит в том, что бригады берут обязательства о коллективной и моральной ответственности за состояние трудовой и общественной дисциплины. Сегодня в движении участвуют примерно 15 % бригад предприятий промышленности и строек.

Обязательства стимулируют людей на проведение активной воспитательной работы в коллективе, утверждение такого нравственного климата, когда каждый труженик находится под общественным контролем своих товарищей. В этом движении заложена хорошая основа для эффективного использования различных форм демократии в сфере производства, расширения прямого участия трудящихся в управлении, всемерного развития их инициативы и творчества. Оно по своему содержанию и характеру направлено на подъем производительности труда, повышение ответственности трудовых коллективов за конечные результаты, за утверждение

крепкой дисциплины и общественного порядка, за здоровый социально-психологический климат на предприятии.

Учитывая актуальность проблемы дисциплины на производстве, партийные комитеты, хозяйственные руководители вместе с общественными организациями ищут новые пути и методы влияния на ее укрепление, рост активности и творчества масс. К примеру, в днепропетровском производственном объединении «Днепротяжбуммаш» им. Артема многие мастера, начальники цехов и участков ставят свою подпись в обязательствах и несут наравне с рабочими материальную ответственность за дисциплину и порядок. Здесь по рекомендации парткома в движение включились ответственные работники объединения, в том числе и генеральный директор. Они берут шефство над бригадами, где хромает дисциплина.

Однако, движение «Трудовой и общественной дисциплине — гарантию коллектива» пока еще не получило массового распространения из-за недооценки его значения многими партийными и хозяйственными руководителями. Инициатива получает широкое развитие там, где партийные организации, хозяйственные кадры предварительно проводят комплекс мер, направленных на укрепление трудовой и общественной дисциплины, добиваются строгого соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, создания условий для повышения производительности труда. Как правило, обязательства о коллективной гарантии охотно берут стабильные коллективы, где нет нарушений, широко распространена бригадная форма организации труда. Отстающие же предпочитают быть в стороне. В этом сказываются просчеты в агитационно-пропагандистской, организаторской работе партийных и хозяйственных органов.

Добросовестный труд на данном этапе развития общества еще не у всех его членов стал потребностью. Поэтому без приведения в действие экономических стимулов рассчитывать на существенные положительные сдвиги в дисциплине труда не приходится. В связи с этим вопросы стимулирования труда имеют большое значение в деятельности руководителя.

Некоторые хозяйственники не соблюдают принципы оплаты по труду, нерационально используют средства на поощрение людей, нарушают закон социалистического хозяйствования об опережающих темпах роста производительности труда над темпами роста зарплаты. Часто наряду с неоправданным ограничением повышения оплаты труда одним работникам допускается необоснованное ее завышение другим. Это, естественно, не способствует заинтересованности людей

трудиться качественнее, эффективнее, а значит ведет к нарушениям производственной дисциплины.

Одна из насущных проблем — соответствие зарплаты реальному вкладу работника, количеству и качеству его труда. Как известно, принцип социальной справедливости именно в данном аспекте нередко нарушался. Об этом свидетельствуют материалы опроса рабочих ряда промышленных предприятий г. Киева. На вопросы анкеты: «Как Вы думаете, если станете работать лучше, больше, Ваш заработок увеличится?» и «Основываясь на своих наблюдениях, скажите, ведет ли к уменьшению заработка ухудшение работы?» только 36 % опрошенных ответили, что если они будут работать лучше и больше, то их заработок увеличится, 40 % сомневаются в этом, 16 % считают, что оплата останется прежней. В то же время значительная часть рабочих, основываясь на своих наблюдениях, предполагает, что ухудшение работы не обязательно повлечет за собой уменьшение заработка. Так, 29 % опрошенных считают такую зависимость весьма вероятной, а 6 % вполне уверены, что при ухудшении работы зарплата не изменится. Приведенные данные подтверждают то, что существующая система оплаты труда и материального стимулирования не гарантирует реализацию принципа оплаты по количеству и качеству труда и требует соответствующих изменений. На февральском (1988 г.) Пленуме ЦК КПСС отмечалось, что уравниловка снижает престиж добросовестного и творческого труда, ослабляет дисциплину, гасит интерес к повышению квалификации, наносит удар по соревновательности, состязательности в труде.

Таким образом, анализ основных факторов роста трудовой активности людей и укрепления их сознательной дисциплины позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, хозяйственный руководитель отвечает за создание организационных основ слаженной, эффективной работы, улучшение условий производства, организацию труда, способствующих развитию творческой энергии и воспитанию дисциплинированности у тружеников.

Во-вторых, решение этого вопроса невозможно без соответствующего стиля руководства.

В-третьих, возрастает значение личного примера, дисциплинированности самого руководителя, его профессионально-деловых, нравственно-психологических и идейно-политических качеств.

Перестройка предъявляет новые требования к кадрам. Обеспечить качественное обновление всех сторон общественной жизни — такая задача под силу людям творческим,

ищущим, мыслящим широко, перспективно. Современный руководитель должен быть очень чутким к тому новому, прогрессивному, что рождается практикой перестройки. Он нуждается в социальной информации, в советах и рекомендациях, дополняющих его практический опыт. В связи с тем, что количество социальных проблем, требующих регулирования, непрерывно возрастает, а система сбора и анализа социальной информации отстает от этих требований, необходимо создавать социально-психологические службы, штатные социологические лаборатории на предприятиях. Достоверная социологическая информация позволит повысить эффективность труда руководителей, усилить их воздействие на трудовую активность и дисциплину работников.

## § 3. Демократизация производственной жизни

Важнейший критерий эффективности воспитательного потенциала хозяйственных кадров — расширение демократии на производстве, реальное включение работников в различные виды общественного управления: экономическое, социальное, технико-технологическое. Прежде всего хозяйственный руководитель призван создавать такие условия, в которых бы деятельность трудовых коллективов наполнялась глубоким демократическим содержанием, последовательно развивались подлинно самоуправленческие начала. Углубление и расширение демократии на производстве способствуют приумножению воспитательных возможностей руководителя, обеспечению роста социальной активности трудящихся, повышению научной обоснованности принимаемых решений, сокращению количества ошибок и просчетов в хозяйственной деятельности.

Одним словом, эффект воспитательного воздействия хозяйственного руководителя значительно возрастет, если он научится работать в условиях углубления социалистической демократии. Это предполагает всемерную поддержку инициативы работников, развитие критики и самокритики, обеспечение широкой гласности, информированности о работе администрации, делах и планах предприятия. Руководитель должен добиваться того, чтобы совершенствовались, углублялись экономические знания членов коллектива, чтобы сущность таких понятий, как рентабельность, себестоимость, хозрасчет, самоокупаемость, самофинансирование, была глубоко познана каждым работником, поскольку без этого демократи-

зация управления производством теряет свой реальный смысл.

В 1986 г. кафедра идеологической работы Академии общественных наук при ЦК КПСС с участием лаборатории по обобщению опыта партийной и советской работы ВПШ при ЦК Компартии Украины проанализировала деятельность ряда производственных объединений, в том числе некоторых предприятий Киева и Кривого Рога. Данные проведенного исследования свидетельствуют о том, что существует прямая связь уровня работы по привлечению людей к управлению производством с показателями хозяйственной, организаторской и идеологической деятельности в трудовом коллективе.

Высокие экономические показатели промышленных предприятий, колхозов, совхозов — результат активного, заинтересованного участия большинства тружеников в развитии социалистического соревнования, в укреплении трудовой дисциплины, усилении режима экономии, совершенствовании идейно-воспитательной работы. Это убедительно подтверждает вывод июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС о том, что демократия «все расставляет по своим местам — становится видно: кто есть кто и кто на что способен» [1].

Анализ показывает, что различные экономические и социальные показатели — результат следующих причин. Во-первых, разная степень зрелости отдельных трудовых коллективов; немало объединений новых, где они только формируются; чрезмерная текучесть кадров на ряде предприятий приводит к быстрому обновлению коллективов. Естественно, вся ответственность на стадии становления трудовых коллективов ложится на плечи администрации.

Во-вторых, некоторые хозяйственники исповедуют жесткий авторитарный стиль, особенно в плане наведения порядка, дисциплины, не привыкли сочетать единоначалие и демократизм, не учатся работать в условиях расширяющейся демократии.

В-третьих, не сложилась четкая система производственной демократии; многие ее формы малоподвижны, формальны, не обеспечивают полного и всеобъемлющего участия тружеников в управлении производственными и общественными делами.

В-четвертых, отсутствует должная система материального и морального стимулирования; практически нет наглядной агитации, свидетельствующей о том, что предприятием управляет трудовой коллектив.

Пути устранения этих и других недостатков определены в партийных документах. Необходимо осуществить переход от

преимущественно административных к преимущественно экономическим методам руководства, к широкой демократизации управления, всемерной активизации человеческого фактора.

Расширение производственной демократии становится ключевой проблемой не только совершенствования хозяйственного механизма, но и перестройки общественного сознания работников. Отсюда на первый план выдвигается двуединая задача для хозяйственников: с одной стороны, содержание и методы управления производством должны обеспечивать органическое сочетание единоначалия и коллегиальности, углубление демократического централизма, наиболее полное развертывание управленческой активности трудящихся, с другой — необходимо, чтобы доступные формы реального участия трудящихся в управлении способствовали наибольшей эффективности рабочего самоуправления, демократическому контролю хозяйственного руководства снизу.

В ходе социалистического строительства утвердились многообразные формы участия трудящихся в управлении производством:

— представительство членов трудового коллектива в выборных директивных и законодательных органах;

— формы коллективного принятия решений с привлечением трудящихся (научно-технические советы, советы директоров производственных объединений, советы трудовых коллективов, советы производственных бригад, коллективные договоры);

— специальные органы общественного управления на производстве (постоянно действующие производственные совещания; группы и посты народного контроля; общественные отделы кадров; общественные бюро экономического анализа; общественные бюро нормирования; товарищеские суды; советы новаторов; советы наставников; советы мастеров; советы молодых специалистов; НТО и его секции; общественные конструкторские бюро; общественные патентные бюро; общество изобретателей и рационализаторов; различные штабы и др.);

— рабочие, партийные, профсоюзные и комсомольские собрания и активы, конференции, смотры, конкурсы, заседания выборных органов общественных организаций, различные комиссии;

— социалистическое соревнование, предоставляющее каждому труженику широкие возможности влиять на производственные дела в коллективе.

Формы непосредственной демократии постоянно совершенствуются. Одна из них, одобренная XXVII съездом КПСС,— советы трудовых коллективов, которые создаются на уровне предприятия из представителей администрации, партийной, профсоюзной и комсомольской организаций, рабочих, специалистов. На январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС говорилось о наделении их полномочиями по решению важнейших жизненных вопросов. Опыт работы новых органов управления показывает, что они наиболее квалифицированно осуществляют производственные, социальные и воспитательные функции.

Так, хозяйственные советы в подмосковных строительных трестах Главмособлстроя рассматривают проекты пятилетнего и годовых планов, каждые две недели заслушивают отчеты руководителей о ходе выполнения производственной программы, определяют нормативы фонда зарплаты своим подразделениям, подводят итоги соревнования. На уровне строймонтажных управлений и механизированных колонн они утверждают коэффициенты трудового участия, в соответствии с которыми распределяется заработок — от рабочего и до начальника. Все это помогает людям почувствовать себя хозяевами на предприятии, у каждого труженика появляется возможность в полной мере раскрыть свои способности. Советы, членами которых за два-три года могут побывать практически все работники, развивая инициативу снизу, способствуют искоренению бюрократизма. Если прежде управление производством велось в основном сверху вниз, то теперь оно действует и в обратном направлении. На предприятиях республики функционируют уже около 6 тыс. советов трудовых коллективов. Важно, чтобы они создавались не формы ради, не для обозначения элемента демократии при начальнике, а как необходимое, основное звено самого управления. Но тогда и речь должна идти о системе хозяйственных советов по всей структуре управления предприятием.

Ныне на широкой демократической основе развертывается деятельность низовых ячеек трудовых коллективов — производственных бригад. В настоящее время в бригадах нового типа трудится более 75 % промышленных рабочих республики, ныне по сравнению с 1981 годом в четыре раза увеличилось количество хозрасчетных бригад. В строительстве подрядные коллективы выполняют более половины всех строительно-монтажных работ. На селе коллективным подрядом охвачен каждый четвертый работник.

В большинстве бригад созданы советы. Они стали подлинными органами самоуправления, способствующими усилению

воспитательно-пропагандистской деятельности мастеров и бригадиров. Эти органы обладают большими полномочиями и функциями, часть которых ранее относилась к административному управлению. Коллективам производственных бригад предоставлено право непосредственно или через свои советы участвовать в решении вопросов комплектования коллектива, планирования и организации работы, оплаты и стимулирования труда, повышения квалификации работников, их воспитания, привлечения к ответственности нарушителей дисциплины. Коллектив бригады избирает бригадира, освобождает его, если он не оправдал доверия, избирает общественный орган — совет бригады. Тем самым сделан еще один важный шаг по пути расширения прав трудящихся в управлении производством.

Опытные хозяйственники видят в развитии коллективных форм организации и стимулирования труда важный способ усиления своего воспитательного воздействия на людей. При этом они обращают внимание на такие узловые вопросы рабочего самоуправления, как распределение зарплаты с учетом коэффициента трудового участия; единство действий, взаимные гарантии, полная взаимозаменяемость; самоконтроль и взаимоконтроль; выборность; индивидуальная и коллективная ответственность. Следует отметить, что при этом особо учитывается единство принципов самостоятельности и ответственности.

Создание новых по своей сути первичных рабочих звеньев затрагивает весь производственный механизм предприятий. Вскрывается несоответствие между нацеленностью бригад на конечный результат и устаревшими методами хозяйствования. Поэтому, совершенствуя самоуправление на уровне бригад, важно не упускать из поля зрения развитие форм общественного самоуправления на уровне цеха. Это — важнейшее звено в структуре предприятия. В настоящее время в республике насчитывается свыше 235 тыс. начальников цехов, смен, участков и их заместителей. В своей работе они активно опираются на цеховые партийные, профсоюзные и другие общественные организации. Вместе с тем практика подсказывает, что для оперативного принятия решений с участием трудящихся и здесь нужны хозяйственные советы. На ВАЗе, в Сумском машиностроительном объединении имени М. В. Фрунзе и на ряде других передовых предприятий страны пришли к выводу о целесообразности создания советов цеховых коллективов, в которые входят руководство цеха, председатели советов бригад, представители общественных организаций. Кроме

того, зародилась и такая форма общественного управления, как встречи-совещания начальника цеха с членами бригад, на которых обсуждаются актуальные производственные и социально-культурные вопросы жизнедеятельности цеховых коллективов.

Среди новых форм привлечения тружеников к управлению производством следует назвать их участие в выборах хозяйственного руководителя. Необходимость демократизации процесса формирования руководящих кадров предприятий на основе повсеместного применения выборных начал с особой силой подчеркивалась на январском и июньском (1987 г.) Пленумах ЦК КПСС. Это обусловлено, во-первых, требованиями нынешнего этапа перестройки; во-вторых, переводом предприятий на полный хозрасчет, самофинансирование и самоокупаемость; в-третьих, зависимостью прибыли предприятия, всех форм стимулирования членов трудового коллектива, масштабов удовлетворения их социальных потребностей от количества и качества произведенной продукции.

Выборность руководителей — от бригадира до генерального директора объединения — позволяет поставить на всех участках наиболее способных, компетентных, политически зрелых, инициативных и предприимчивых людей. В республике после январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС по итогам голосования назначено 1 898 директоров предприятий, около 70 тыс. руководителей среднего звена.

Демократический способ отбора руководителей оказывает существенное влияние на их поведение, результативность деятельности, уровень организационной, политической и воспитательной работы в коллективе.

Таким образом на практике реализуется важнейшее ленинское положение о том, что «масса должна иметь право выбирать себе ответственных руководителей. Масса должна иметь право сменять их, масса должна иметь право знать и проверять каждый самый малый шаг их деятельности. Масса должна иметь право выдвигать всех без изъятия рабочих членов массы на распорядительные функции. Но это нисколько не означает, чтобы процесс коллективного труда мог оставаться без определенного руководства, без точного установления ответственности руководителя, без строжайшего порядка, создаваемого единством воли руководителя» [2].

Одним словом, выборность и единоначалие — не противостоят, а дополняют друг друга. Руководитель, избранный коллективом, одновременно получает и более широкие, чем раньше, права, в том числе и моральные,— требовать от каждого

члена трудового коллектива соблюдения четкого порядка, трудовой и технологической дисциплины, высокого напряжения в работе. Создается принципиально новая экономическая, социальная и политическая обстановка, в которой взаимоотношения между руководителями и подчиненными строятся на демократической основе.

Особое значение приобретают создание социально-психологических служб на предприятиях, использование широкого спектра социологических методов для изучения общественного мнения в трудовом коллективе. Так, хорошо зарекомендовали себя специальные службы «Внимание», «Ваше настроение», которые позволяют практически каждому работнику, не дожидаясь собрания или совещания, письменно изложить свою просьбу или сообщить ее по телефону. И письменные, и устные предложения, критические замечания трудящихся внимательно рассматриваются и в течение пяти дней на них даются ответы. Как показывает опыт функционирования таких служб на предприятиях Днепропетровска, Донецка, Киева, Львова, от людей поступают сотни вопросов, касающихся как производства, так и социально-бытовой сферы. Все они решаются оперативно. Таким образом, к управлению делами на предприятии привлекаются широкие массы. Кроме того, оперативно изучается общественное мнение в производственных подразделениях. Это помогает хозяйственным руководителям быстрее реагировать на недостатки, корректировать свое воспитательное воздействие на трудовой коллектив.

Богатый материал для совершенствования агитационно-пропагандистской работы хозяйственных кадров дают письма и предложения трудящихся, а также прием граждан по личным вопросам. Они являются источником ценной управленческой информации, одним из важнейших факторов привлечения работников к управлению. Анализ писем, поступающих в партийные органы, свидетельствует о том, что большинство обращений отражает заботу тружеников об осуществлении партией стратегии ускорения социально-экономического развития нашего общества, укреплении дисциплины и правопорядка, улучшении коммунистического воспитания. Поэтому очень важно активизировать эту работу, научить хозяйственников различного ранга умению читать письма, извлекать из них самое главное, использовать при принятии управленческих решений, наладить систематическое информирование трудящихся о выполнении их просьб и предложений. Здесь нужна надежная система обратной связи.

Необходимым условием эффективного функционирования названных форм производственной демократии являются утверждение делового стиля хозяйственного руководства, развертывание и совершенствование обоих начал механизма управления современным производством — единоначалия и коллегиальности. Речь идет о выработке таких способов, приемов и форм работы хозяйственных кадров, которые бы в максимальной степени способствовали дальнейшему наращиванию творческой энергии людей, развитию ценных починов и инициатив, развертыванию борьбы против недостатков на производстве и в других сферах жизнедеятельности трудового коллектива.

В этих условиях формируется действительно социалистическая культура управления, которая предполагает достаточно упорядоченное и широкое включение в управленческий процесс всех тружеников. Им не может не импонировать демократический стиль руководства, умение хозяйственного руководителя опереться на коллектив, партийную, профсоюзную, комсомольскую организации. Такой стиль основывается прежде всего на общих принципах научного управления социалистическим обществом, выработанных марксизмом-ленинизмом. К ним относятся принципы классового, политического подхода к управлению социально-экономическими процессами, демократического централизма, оптимальности, объективности, научности и др. Большое значение имеют также принципы, которые обеспечивают самоорганизацию трудового коллектива как открытой системы, стимулируют повседневное, активное и действенное участие трудящихся в решении производственных вопросов.

Одним из важнейших среди них является принцип сочетания единоначалия и общественных начал в управлении производством. По мере развития социалистических трудовых коллективов это соотношение двух сторон единого принципа не остается неизменным. Закон о государственном предприятии (объединении) коренным образом изменяет условия и методы хозяйствования в основном звене экономики, закрепляет в деятельности предприятий сочетание планового начала и полного хозрасчета, самостоятельности и ответственности, утверждает новые формы самоуправления, рожденные творчеством масс. В частности, общие собрания и советы трудовых коллективов наделяются полномочиями по решению вопросов, связанных с производственными, социальными и кадровыми делами. Вместе с тем, усложнение производственных процессов под воздействием научно-технического

прогресса требует всемерного укрепления единоначалия, функционирования современного производства как целостного организма. В этом видится диалектическое противоречивое единство единоначалия и общественного самоуправления.

По мере демократизации производственной жизни возрастает значение такого принципа общественного самоуправления, как коллективное, свободное, деловое обсуждение и решение социально-экономических вопросов. Социалистические трудовые коллективы — неистощимый источник талантов, способностей, дарований, которые могут в полной мере развиваться лишь в условиях широкого демократизма, в обстановке коллективного и свободного обмена мнениями. Именно такой характер деятельности и предполагает подлинно демократический стиль хозяйственного руководства, который несовместим с фактами субъективизма, игнорирования общественного мнения, зажима критики, а тем более преследования за нее.

К чему ведет отступление от названного принципа, убедительно раскрывается в постановлении ЦК КПСС «О статье «Сколько брать на себя?» [3]. За игнорирование мнения трудового коллектива, проявленную безответственность в деле внедрения прогрессивных методов организации и оплаты труда, в решении социальных вопросов ЦК КПСС строго наказал директора Ирбитского химико-фармацевтического завода Свердловской области и счел нецелесообразным пребывание его в этой должности. Это серьезное предупреждение однако не дошло до сознания всех руководителей. ЦК КПСС в постановлении «О результатах рассмотрения писем, поступивших из г. Ирбита Свердловской области» отметил нездоровую обстановку в коллективе, партийной организации Ирбитского мотоциклетного завода. Здесь не ведется борьба с нарушениями трудовой дисциплины, пьянством [4].

Развитию производственной демократии способствует принцип гласности, контроля, подотчетности. Введение гласности, писал В. И. Ленин, «послужит к привлечению широких народных масс к самостоятельному участию в решении... вопросов, всего более затрагивающих массы» [5].

Любой хозяйственный руководитель может проанализировать и оценить свою воспитательно-пропагандистскую деятельность по уровню развития демократических начал на производстве. Важнейшим показателем ее результативности является удовлетворенность членов трудового коллектива своим участием в управленческой деятельности. Эта удовлетворенность зависит от многих факторов: от информиро-

ванности работников о положении дел на предприятии, их причастности к выработке управленческих решений и контролю за их выполнением. Большое значение имеют практика распределения общественных поручений, учет предложений, критических замечаний трудящихся, свобода критики и самокритики.

Зная степень удовлетворенности трудящихся участием в управлении производством, хозяйственные кадры могут корректировать свои действия, целенаправленно осуществлять такие организационные и воспитательные меры, которые бы развивали устойчивый интерес у тружеников к управленческой деятельности, побуждали их к активным действиям по перестройке.

Следовательно, воспитание активной гражданской позиции и формирование потребности в управленческой деятельности — взаимосвязанные процессы.

Для того, чтобы добиться ускорения развития этих процессов, руководителю очень важно знать мотивы участия работников в управлении производством. Их характер в огромной степени зависит от целенаправленной агитационно-пропагандистской работы хозяйственных кадров. В ходе ее формируются идейно-нравственные мотивы: осознание общественной ценности управленческой деятельности; готовность и стремление добровольно участвовать в различных формах управления коллективом и обществом; стремление быть подлинным хозяином социалистического производства, активнее бороться с недостатками.

Другую группу мотивов составляет ориентация работников на общественное признание значимости их личного вклада в совершенствование управления, хозяйственного механизма, укрепление дисциплины, порядка, соблюдение режима экономии и бережливости.

Знание мотивов — важное условие развития управленческой активности трудящихся. Так, по данным социологических исследований, в общей структуре мотивации участия в управлении рабочих общественно значимые мотивы занимают 69,2 %, общественно-личностные — 26,7, эгоистические — 4,1 %. Желание содействовать хорошей работе своего предприятия в качестве мотива участия в управлении производством выразили 46 % опрошенных, быть в курсе дел — 37 %.

Вместе с тем, хозяйственным руководителям необходимо знать, почему пока еще значительная часть коллектива не участвует в управлении производством. При опросе рабочих

на предприятиях Северодонецка Ворошиловградской области получены такие ответы:

— недостаток знаний и опыта — 64 %;
— руководители предприятий решают большинство производственных вопросов самостоятельно, не обращаясь к коллективу — 62 %;
— мало свободного времени — 59 %;
— предложения и критические замечания не всегда учитываются — 36 %;
— отсутствие информации о делах предприятия — 26 %;
— общественные организации в недостаточной степени привлекают рабочих к управлению производством — 26 %.

На мотивационную структуру управленческой деятельности членов коллектива оказывают влияние и многие другие факторы: идейно-политическая зрелость, нравственная культура работников, их индивидуально-психологические особенности, состояние морально-психологического климата в коллективе и т. п. Более высокий уровень образования и квалификации трудящихся, стаж работы на предприятии существенно сказываются на их участии в техническом перевооружении производства, модернизации оборудования, рационализаторской и изобретательской деятельности.

Главным побудительным мотивом управленческой деятельности является коммунистическая убежденность, т. е. то, что делает борьбу за коммунизм целью и смыслом всей жизни. Идейная направленность человека, сила и постоянство его убеждений лежат в основе активного отношения к жизни.

Так, в процессе исследования на промышленных предприятиях Киева выяснилось, что от 45 до 70 % рабочих относят себя к числу людей, активно влияющих на эффективное использование техники, ход социалистического соревнования, укрепление трудовой дисциплины. Каждый второй участвует в борьбе с бесхозяйственностью, в преодолении недостатков на производстве, из них 53 % за последние два года внесли немало конкретных предложений по улучшению работы коллектива.

Еще более убедительный пример развития управленческой активности тружеников находим в Одесском производственном объединении «Кислородмаш». Здесь практически каждый труженик причастен к делу изобретательства. Стало нормой — в начале месяца на рабочие места приходят специалисты, инженерно-технические работники, которые непосредственно у станков собирают предложения. Только за идею, если она представляет производственный интерес, ее автору выплачивается единовременное вознаграждение. Ежегодно более 2 млн. рублей расходуется на стимулирование рационализаторской и изобретательской мысли. Важно отметить, что за последние десять лет в два раза увеличены объемы производимой продукции без дополнительных фондов на металл.

Всемерно развивать такую практику — важнейшая задача хозяйственных руководителей. Прежде всего необходимо обеспечить более тесное согласование усилий администрации и общественности на всех уровнях хозяйственного руководства. Анализ показывает, что около 180 конкретных видов управленческих работ отделы и службы заводоуправлений могут выполнять с обязательным участием общественных органов коллектива.

В настоящее время на многих предприятиях установлен четкий порядок взаимодействия: заводского отдела кадров с общественным отделом кадров и советом молодых специалистов; отдела труда и зарплаты с общественным бюро нормирования труда, а также с комиссиями профкома по вопросам производственно-массовой работы, заработной платы, нормирования труда, охраны труда и техники безопасности; планово-экономического отдела с общественным бюро экономического анализа и соответствующими комиссиями профкома; конструкторско-технологических отделов с советами НТО, ВОИР, общественными конструкторским и патентным бюро, другими творческими организациями и т. п. В результате удается добиваться такого объединения усилий администрации и общественных органов управления, при котором трудовые коллективы значительно эффективнее решают задачи интенсификации производства.

Однако так обстоят дела далеко не всегда и не везде. Экспертная оценка роли советов бригад и советов бригадиров показала, что многие из них оказались вне борьбы за ускорение научно-технического прогресса. Таково мнение 81 % опрошенных экспертов. Очевидно, острой остается проблема тесной взаимосвязи советов бригад и советов бригадиров с инженерно-техническими службами завода, активного при-

влечения органов рабочего самоуправления не только к реализации инженерных замыслов, но и к участию в совместных разработках, изготовлении, испытании и внедрении опытных образцов новой техники.

На многих предприятиях труженики не удовлетворены тем, как хозяйственные руководители относятся к их предложениям, критическим замечаниям. Так, материалы исследования свидетельствуют о том, что лишь 9 % опрошенных рабочих считают, что их предложения реализованы полностью, 28 % — только частично, внимательное отношение к их идеям признали лишь 18 % рабочих. Большинство же не удовлетворены тем, как учитывается их мнение. Столь критическая оценка имеет весьма веские основания. Больше всего тружеников беспокоит несвоевременное выполнение обещаний, принятых решений по обеспечению должной организации труда, улучшению условий производства и быта, оплате труда.

Практика подтверждает, что руководители структурных подразделений и общественных организаций недостаточно знают свои права и обязанности в решении управленческих вопросов. Например, с уставными положениями профсоюзов знакомы около 60 % опрошенных командиров подразделений. Установлено также, что 80 % руководителей отделов, служб, цехов и общественных организаций решают вопросы и проводят различные мероприятия самостоятельно, не координируя свои действия друг с другом и не используя методы коллективного руководства. Таким образом, нечеткое разграничение функций, принятие управленческих решений и контроль за их реализацией без участия представителей общественности, недостаточное внимание администрации к предложениям трудящихся существенно снижают эффективность деятельности в сфере управления производством.

Возрастает значение массового участия самих трудящихся в утверждении сознательной дисциплины труда, в контроле за качеством продукции, сохранностью социалистической собственности, в борьбе с пьянством, тунеядством, нетрудовыми доходами и другими негативными явлениями. Опыт показывает, что усилиями только одной администрации ликвидировать эти явления практически невозможно. Необходима непосредственная поддержка со стороны всех членов трудового коллектива.

Поэтому количество общественных органов контроля и привлекаемых к их работе людей ежегодно увеличивается.

Повседневный контроль за реализацией мероприятий, направленных на улучшение качества продукции, снижение

потерь от брака, экономию сырья и топливно-энергетических ресурсов, по-деловому, принципиально осуществляют комиссии первичных парторганизаций по контролю за деятельностью администрации, группы и посты народного контроля, различные комиссии профсоюзной организации, штабы «Комсомольского прожектора». Хозяйственный руководитель, всемерно поддерживающий усилия контролеров, тем самым усиливает свое воспитательное воздействие на коллектив.

Процесс развития общественного самоуправления диктует необходимость дальнейшего совершенствования управленческой деятельности. С одной стороны, должны наполняться новым содержанием уже существующие формы производственной демократии, с другой — активнее вестись поиск новых. В условиях осуществляемой в стране перестройки социалистическое самоуправление на уровне трудового коллектива значительно обогащается, получает четкий правовой статус. Происходит активное сближение форм представительной и непосредственной демократии. Хозяйственным руководителям следует активнее закреплять эти положительные тенденции.

Демократизация управления, массовое участие в нем рядовых тружеников — надежный резерв повышения эффективности воспитательно-пропагандистской деятельности хозяйственных кадров. В докладе «Октябрь и перестройка: революция продолжается» на торжественном заседании, посвященном 70-летию Великого Октября, М. С. Горбачев отметил: «Задача состоит в том, чтобы прививать людям вкус к самостоятельности и ответственности в подходе к производственным и общественным делам любого масштаба, развивать самоуправление как власть народа, осуществляемую самим народом и в интересах народа» [6]. Общественное самоуправление как качественно новое явление в системе социалистического производства все более утверждается.

## § 4. Укрепление морально-психологического климата

Формирование здорового нравственного климата в трудовом коллективе самым непосредственным образом связано с революционными преобразованиями в стране, с перестройкой, смысл которой состоит прежде всего в том, чтобы реализовать потенциал каждого человека, воспитать в нем чувство хозяина предприятия, страны, создать все предпосылки для развития его инициативы и творчества.

Благоприятный морально-психологический климат — одно из важнейших условий успеха в борьбе за рост производительности труда и повышение качества выпускаемой продукции, существенный фактор жизнедеятельности людей.

Известно, что хороший микроклимат в коллективе в значительной степени определяется личностью руководителя, его искусством завоевать доверие его членов, вдохнуть в них уверенность, объединить их во имя достижения общей цели. Уважением пользуется тот организатор производства, который на деле заботится о подчиненных, советуется с ними, держит свое слово. Пожалуй, самое главное в отношениях руководителя с коллективом — вера в него, уважение достоинства личности каждого.

Искусство строить отношения между людьми в процессе труда основывается прежде всего на заботе о человеке. Это далеко не всегда требует каких-либо материальных затрат. Достаточно поднять человеку настроение, дать нужный совет, помочь. Нередко не меньше, чем, скажем, грамота или премия, значит доброе слово. Факты неопровержимо свидетельствуют: чем доброжелательнее к человеку относятся, полнее учитывают его мнение, тем легче и успешнее ему работается. Характерно, в тех коллективах, где сложились хорошие взаимоотношения с руководителем, удовлетворенность трудом значительно выше, нежели там, где они оценивались как просто нормальные. В сплоченных коллективах люди общительны, принципиальны, честны в отношениях между собой. Они, как правило, хорошо работают, не допускают нарушений трудовой и технологической дисциплины.

Существенное влияние на морально-психологический климат оказывает стиль руководства трудовыми коллективами. Как показали исследования социологической лаборатории производственного объединения «Азовсталь», оценка рабочими взаимоотношений с непосредственными руководителями лишь незначительно уступает степени их удовлетворенности контактами между собой.

Безусловно, руководитель во многом определяет и производственный тонус, и морально-психологическую обстановку в коллективе. Нетерпимость первого лица к самостоятельным действиям и мышлению подчиненных порождает во взаимоотношениях между людьми напряженность и нервозность, обиды, а то и затяжные конфликты.

Выделяют три группы причин, негативно влияющих на атмосферу в трудовом коллективе: недостатки в организации производства; просчеты в руководстве, управлении; трудно-

сти, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива.

Неудачи в хозяйствовании кое-кто привык объяснять объективными причинами. И земля-де плохая, и погодные условия не балуют. Но хуже всякой засухи или другого стихийного бедствия — просчеты руководства: незнание людей, игнорирование их мнения, инициативы, отсутствие доброжелательных и вместе с тем требовательных взаимоотношений с подчиненными, неумение делать правильные выводы из критических замечаний и др. Руководитель не должен забывать принцип, сформулированный А. С. Макаренко: как можно больше требовательности к человеку и как можно больше уважения к нему.

Чего греха таить: раньше, оценивая того или иного руководителя, зачастую обращали внимание лишь на производственные показатели. Благополучные цифры служили щитом даже тогда, когда во имя выполнения плана, скажем, нарушались нормы трудового законодательства или проявлялись факты грубости, неуважительного отношения к людям, к мнению общественных организаций.

Иногда доходило до рассмотрения персонального дела зарвавшегося администратора на заседании бюро, однако и тут находились защитники, которые в качестве главного аргумента говорили: мол, план-то он выполняет, успехи налицо. Короче, судили о человеке односторонне, поверхностно. Поэтому и пестрели в решениях размытые, из года в год повторяющиеся формулировки типа «указать», «потребовать», «повысить»...

После XXVII съезда партии, январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС подобная практика уходит в прошлое. Ныне партийные комитеты, стремясь усилить ответственность коммуниста-руководителя за порученное дело, поднять в возглавляемом им коллективе дисциплину, создать там обстановку принципиальной требовательности, обязательно учитывают, кроме его чисто профессиональных, политические и моральные качества. Смотрят, насколько он самокритичен, как строит отношения с людьми. Рамки суждений заметно расширились, за основу взяты не валовые показатели, а умение человека быть действительно организатором масс.

Несмотря на то, что проблемы формирования морально-психологического климата в трудовом коллективе достаточно широко рассматривались в обществоведческой литературе, до сих пор не сложилось единого определения данного понятия, нет четкой характеристики важнейших его критериев.

Систематизируя различные точки зрения, можно выделить следующих три подхода в трактовке морально-психологического климата: состояние общественного, массового, группового сознания; система связей и отношений между членами коллектива; преобладающий, относительно устойчивый психический настрой людей, который проявляется в их отношении друг к другу и соответствует идейно-нравственным требованиям общества, мобилизует их усилия на эффективное решение задач. Третье определение представляется нам наиболее емким.

При анализе условий формирования морально-психологического климата коллектива необходимо учитывать максимально большее количество факторов. Только при комплексном подходе к рассматриваемой проблеме, с учетом как объективных условий, так и субъективных факторов можно, как писал К. Маркс, организовать труд людей «с наименьшей затратой сил и при условиях, наиболее достойных их человеческой природы и адекватных ей» [7].

Наиболее существенными факторами являются: технико-экономическое обеспечение и условия труда; соответствие его орудий психологическим особенностям работников; информированность коллектива о стоящих перед ним задачах и ходе их выполнения; организация соревнования и стимулирование труда; состояние дисциплины и идейно-воспитательная работа по ее укреплению; утверждение гласности, принципов социалистической демократии, развитие критики и самокритики; общее мнение коллектива; деятельность общественных организаций; стиль руководства; личность командира производства и др.

Здоровый морально-психологический климат кавалерийским наскоком не создашь. Здесь требуется целенаправленное управление процессом его формирования с учетом данных факторов.

Это хорошо понимают на Полтавском заводе газоразрядных ламп. Дружной и слаженной работе способствует строгое соблюдение принципа социальной справедливости: установление одинаковой оплаты за равный труд и более высокой за более напряженный и квалифицированный труд. Его качество и производительность оцениваются самими рабочими при помощи коэффициента трудового участия, от которого зависит заработная плата. С внедрением КТУ прекратились жалобы в связи с оплатой и мерой труда. Случаи недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей (особенно среди ИТР) получают своевременную оценку руководителей цехов, отделов завода и предаются гласности.

Социологическая служба завода внимательно анализирует состояние морально-психологического климата в коллективе: среди рабочих проводятся опросы, изучаются документы (протоколы собраний, жалобы, заявления и т. д.). Так, социологическое исследование «Твое партийное поручение» провел партком. Полученные результаты дали возможность улучшить расстановку коммунистов в ряде бригад, перераспределить партийные поручения. В некоторых бригадах, где это вызвано необходимостью, созданы постоянные или временные партгруппы.

В сборочном цехе № 1, в котором наибольшее количество бригад, проведено исследование по изучению состояния психологического климата. Было выяснено, что не все бригадиры правильно оценивают взаимоотношения между членами бригад, не всегда сами являются неформальными лидерами, в результате чего возникали конфликтные ситуации, нередко приводившие к уходу людей из бригад. Основываясь на материалах исследования, руководство завода приняло решение об организации курсов бригадиров.

Хорошим инструментом изучения состояния микроклимата в коллективе является созданная при парткоме информационно-пропагандистская группа, в которую входят ведущие специалисты завода.

В этой связи заслуживает внимания практика проведения заводских и цеховых дней дисциплины. Перед всем коллективом держат ответ нарушители трудовой, общественной дисциплины и их непосредственные начальники.

Представляет интерес опыт ждановского металлургического комбината «Азовсталь» им. С. Орджоникидзе. Здесь многое делается в плане обогащения содержания труда, улучшения его технико-экономических и социальных условий, развития прогрессивных форм организации и стимулирования, широкого использования передового опыта.

Большое внимание уделяется подбору и расстановке кадров, воспитанию и обучению молодых рабочих. Попадая в коллектив, где царит атмосфера требовательности, добросовестного отношения к делу, новички быстро проникаются общими интересами и заботами.

Существенное влияние на состояние морально-психологического климата в коллективе оказывает социалистическое соревнование.

Им охвачены все участки, бригады, службы цеха. Все рабочие имеют личные социалистические обязательства, а ИТР — личные творческие планы. Ход выполнения социали-

стических обязательств регулярно рассматривается на рабочих собраниях.

Организовано соревнование по нескольким направлениям: на основе личных обязательств, за звание «Ударник коммунистического труда», «Лучший рабочий цеха». На основе коллективных обязательств соревнуются службы, технологические бригады.

За добросовестный труд многие труженики комбината отмечены правительственными наградами. Среди них — вальцовщики А. А. Юрченко, старший мастер И. В. Сагиров, бригадир отгрузки Ф. М. Синякова. Оператору Ю. М. Пригоде присвоено звание Героя Социалистического Труда.

Немаловажный момент в формировании морально-психологического климата в коллективе — постоянное улучшение условий труда, совершенствование техники его безопасности. Так, с вводом в эксплуатацию участка зачистки листа были созданы комнаты отдыха для наждачниц, работающих вне потока, установлены ванночки с проточной теплой водой для снятия вибрационных явлений и др. Разработаны и осуществлены мероприятия по улучшению санитарно-гигиенических условий труда. Установлены кондиционеры на участках, реконструированы кабины кранов, произведена теплоизоляция стен механической мастерской и т. д.

Используя общественное мнение, средства материального и морального поощрения, коллектив металлургического комбината активно влияет на создание здоровой нравственной атмосферы.

Существует обратная связь: хороший руководитель — хороший микроклимат в коллективе.

Приведем несколько примеров.

Нелегкую задачу пришлось решать генеральному директору львовского производственно-швейного объединения «Маяк» Нине Николаевне Борачек. Как из многих коллективов территориально разобщенных цехов сформировать цельный боеспособный организм? Пришлось перестраиваться. Всем — от директора до рядового труженика. Реализация не на словах, а на деле Закона о трудовом коллективе, обеспечение решающего голоса общего собрания, активизация работы постоянно действующих производственных совещаний, групп и постов народного контроля, товарищеских судов, развитие массового технического творчества, изобретательства и рационализаторства — все это способствовало повышению степени реального участия тружеников во всех делах объединения.

Сегодня коллектив — единый, дружный, сплоченный — успешно решает одну из сложнейших задач перестройки: перевод объединения на новые условия хозяйствования. В этом — немалая заслуга и администрации, и парткома.

В течение ряда лет возглавляет Черкасский завод химических реактивов Валентин Васильевич Быхов. Все эти годы он проявляет постоянную заботу о сплочении коллектива, создании в нем здоровой нравственной атмосферы. Так, более пяти лет он — ректор народного университета технических знаний, на пяти факультетах которого ежегодно обучается 180 человек. Валентин Васильевич — активный участник группы докладчиков партийного комитета. Личный пример директора способствует тому, что среди пропагандистов, агитаторов и политинформаторов — почти все руководители различных звеньев и подразделений.

Значительное внимание уделяет директор созданию социально-бытовых условий. В большинстве цехов, согласно санитарным нормам, оборудованы бытовые помещения, бани-сауны, оздоровительные комплексы. В распоряжении тружеников спортивный зал, заводской тир. Здесь проводятся соревнования, смотры художественной самодеятельности. На заводе работают две столовые, создано подсобное хозяйство с пасекой, ведется строительство жилья хозспособом для членов трудового коллектива. Ежегодно 80 % заводчан отдыхают по льготным путевкам в санаториях, домах отдыха, на турбазах.

На заводе нет текучести кадров, прочно утвердился здоровый морально-психологический климат.

Около десяти лет руководит Черниговским камвольно-суконным комбинатом Аркадий Зиновьевич Сахновский. Долгие годы комбинат числился среди отстающих предприятий области и отрасли легкой промышленности. Аркадий Зиновьевич предпринял действенные меры, чтобы прекратить текучесть кадров, создать стабильный коллектив.

Свой рабочий день директор начинает с обхода всех цехов, где «из первых уст» получает необходимую информацию, что дает ему возможность оперативно принимать меры, влиять на психологический настрой людей.

Оборудованы комнаты отдыха, внедрена система ионизации воздуха, общими усилиями сделаны установки для кислородных коктейлей, в ткацком цехе создана комната гидромассажа. После ремонта стали уютными общежития. На комбинате есть магазины, столовые, предприятия бытового обслуживания, профилакторий, стадион, пионерлагерь, клуб. несколько детских садиков.

Традиционными являются «Дни здоровья», «Дни коллективного отдыха», интернациональные мероприятия в клубе и красных уголках общежития. Активные помощники администрации в решении социальных вопросов — партийная и комсомольская организации.

Когда коллектив комбината занял первое место в социалистическом соревновании среди родственных предприятий республики, все убедились, что значит повседневная забота о людях.

Существенные резервы в деятельности руководителя по формированию благоприятного климата открывает Закон СССР О государственном предприятии (объединении), который серьезно расширяет возможности участия трудовых коллективов в решении государственных и общественных дел, в управлении предприятием, предусматривает выборность руководителей и др. Активизация роли общих собраний рабочих и служащих, советов трудовых коллективов и таких органов самоуправления на предприятиях, как постоянно действующие производственные совещания, общественные отделы кадров, группы и посты народного контроля, группы качества и др., способствует кардинальному ускорению решения социальных задач, а это в свою очередь не может положительно не сказаться на настроении людей.

Опыт свидетельствует, что там, где руководители в полной мере опираются на общественные организации, используют силу общественного мнения, люди работают слаженно, эффективно, охотно, активно участвуют в управлении делами производства.

Идти к людям, учитывать их предложения, пожелания, знать их думы и чаяния, совершенствовать «технологию» человеческих взаимоотношений в процессе повседневного труда — непреложное условие успешной деятельности хозяйственных руководителей.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что, к сожалению, еще немало руководителей к проблеме создания благоприятного климата в коллективе относятся с известной долей иронии. В большинстве коллективов недоучитываются возможности этого важного источника повышения производительности труда. Проблема превращения морально-психологических факторов в действенный резерв совершенствования производства достаточно сложна, и поэтому хозяйственник, не владеющий теорией и методами науки управления, в частности ее нравственными аспектами, не может решать ее квалифицированно.

Время выдвигает необходимость создания как универсальных, обобщенных и простых («портативных») методик, так и специфических, проблемно ориентированных — для изучения взаимодействия элементов морально-психологического климата, его взаимосвязей с факторами жизнедеятельности трудовых коллективов.

Исключительно важно совершенствовать информирование людей, чтобы они, говоря ленинскими словами, все знали, обо всем могли судить и шли на все сознательно.

В этом отношении интересен опыт партийной организации Днепровского машиностроительного завода имени В. И. Ленина. Здесь создан и осуществляется целый комплекс форм широкого информирования трудящихся о делах коллектива, изучения общественного мнения, влияния на морально-психологический климат в низовых коллективах. Сюда входят ежеквартальные встречи руководства завода с трудящимися, служба оперативного рассмотрения предложений и жалоб «Ваше настроение», заводская «Служба семьи», регулярные исследования специалистами отдела социального развития психологического климата коллективов, анкетная общественная оценка деловых качеств руководителей, издание информационных бюллетеней и ряд других.

К примеру, любой трудящийся завода имеет возможность через систему «Ваше настроение», набрав по телефону «05», задать интересующий его вопрос, внести предложение, высказать претензии к работе конкретной службы или руководителя. В течение двух-трех дней по сигналу будут приняты соответствующие меры и об этом сообщено трудящемуся. Сводная информация как по системе «Ваше настроение», так и по результатам встреч с работниками завода, итогам опроса общественного мнения публикуется в заводской многотиражке, обсуждается в коллективах. Все это — не что иное, как конкретные шаги реальной демократизации управления трудовыми коллективами, с широким привлечением актива, всех тружеников. Ее особенность состоит в том, что работник стимулируется последовательно, по мере роста его трудового вклада.

Таким образом, атмосфера товарищества, доверия, взаимопомощи, высокой требовательности, твердой дисциплины, личной ответственности за конечные результаты — это и есть здоровый морально-психологический климат в трудовом коллективе. Решение этой сложной проблемы — задача первостепенной важности для каждого хозяйственного руководителя.

## § 5. Формирование жизненной позиции

Выдвинутые партией требования перестройки идеологической работы, обновления ее форм и методов касаются и пропаганды атеизма. Она должна учитывать возросший духовный уровень советских людей, их запросы. Атеистическая работа отрывается от реальных жизненных процессов и теряет смысл, если в центре ее внимания не стоит реальный человек. В противном случае появляется искушение оценивать ее не по конкретным результатам — изменениям в сознании, поведении, жизненной ориентации людей, а по так называемому пропагандистскому «валу» — количеству лекций и бесед, книг и брошюр. За такой статистикой не видно живого человека.

Во главу угла всей атеистической работы поставлена борьба не против верующих, а именно за человека, его будущее, за преодоление воздействия религиозной веры на его сознание и поступки, за создание и реализацию условий, способствующих формированию научно-материалистического мировоззрения и атеистической убежденности личности.

В современных условиях, когда под воздействием социального и научно-технического прогресса произошли изменения в практике религиозных организаций, во многом по-новому должно строиться атеистическое воспитание. Важно обеспечить комплексный подход к этой работе, проводить ее планомерно, в неразрывной связи с трудовым, нравственным, патриотическим и интернациональным воспитанием. Особое внимание требуется уделить подготовке квалифицированных кадров по проблемам научного атеизма.

Возрастает значение активного участия в идейно-воспитательной деятельности в целом и атеистическом воспитании в частности каждого руководителя, всех коммунистов. Но успех в этом деле могут обеспечить только люди, всесторонне подготовленные, способные вести наступательную атеистическую работу, аргументированно разоблачать вымыслы буржуазной пропаганды вокруг вопросов положения религии, церкви и верующих в нашей стране. КПСС «использует средства идейного воздействия для широкого распространения научно-материалистического миропонимания, для преодоления религиозных предрассудков, не допуская оскорбления чувств верующих. Выступая за неукоснительное соблюдение конституционных гарантий свободы совести, партия осуждает попытки использовать религию в ущерб интересам общества и личности» [8].

Атеистическая убежденность прямо зависит от характера участия человека в производственной и общественной деятельности, уровня образования и квалификации, содержания труда. В то же время нельзя сбрасывать со счетов и его личную заинтересованность в приобретении атеистических знаний.

Формирование научно-материалистического мировоззрения в семье и школе, в армии и вузе, в трудовом коллективе, расширение социальных связей верующих, приобщение их к достижениям науки, ценностям культуры, преодоление равнодушного отношения к религии и атеизму среди части неверующих — вот путь освобождения от религиозных пережитков.

Коллективный общественно-полезный труд — основа формирования научно-материалистического мировоззрения. В трудовом коллективе открываются широкие возможности и перспективы для осуществления комплексного подхода в коммунистическом воспитании трудящихся. Именно здесь наиболее полно выражается единство и взаимодействие основных направлений идеологической работы: идейно-политического, трудового, нравственного, патриотического и интернационального, эстетического, научно-атеистического, правового и т. д.

Объективная потребность современного производства в постоянном повышении образовательного уровня работников в значительной мере сказывается на утверждении в их сознании научно-атеистических взглядов. Трудовые коллективы создают условия для повышения квалификации своих членов (учеба в вечерних и заочных вузах, техникумах, школах и т. д.).

Практика показывает, что современные верующие в большинстве случаев — это люди, у которых ослаблены или вообще отсутствуют какие-либо связи с трудовыми коллективами. В арсенале религиозных проповедников множество средств воздействия на несформировавшуюся личность, но главное из них — проявление повышенного «внимания» к тем людям, которые оказались в одиночестве. Причины здесь могут быть разные: одних постигло горе, другие вынуждены были порвать отношения с коллективом из-за конфликтной ситуации, у третьих просто «нелюдимый» характер. Не имея стойких атеистических убеждений, они становятся легкой «добычей» «святых пропагандистов».

Поскольку религиозные организации активизировали свою деятельность по привлечению в общины как верующих, так и неверующих, перед руководителями предприятий, партий-

ными комитетами и общественными организациями встает проблема усиления своего влияния на членов трудового коллектива, особенно верующих. Отзывчивое отношение к ним, уважение их личного достоинства, гражданских прав ведет к ослаблению религиозных чувств, разрушает барьер замкнутости и обособленности. Этому способствует также их привлечение к участию в социалистическом соревновании. Расширение и укрепление социальных связей верующих ведут, в конечном итоге, к разрыву с религией. Об этом свидетельствуют данные конкретно-социологических исследований. Так, 56 % бывших верующих заявили о том, что причиной их отхода от религии было положительное влияние на них трудового коллектива.

В этой связи следует отметить ту роль, которую играют новые советские обряды и праздники, особое место среди которых занимают профессиональные и трудовые. Посвящение в рабочий класс, чествование передовиков, празднование юбилея предприятия — все это воспитывает любовь к труду, чувство гордости за свою профессию, за родной коллектив.

Трудовой коллектив и его руководители имеют огромные возможности для популяризации не только производственно-трудовых и профессиональных праздников, но и семейно-бытовых. Это показала практика проведения в г. Киеве обрядов «Бракосочетание» и «Рождение». Городская фирма обрядовых услуг «Свято» совместно с районными Дворцами торжественных событий организовывают их непосредственно на предприятии или в учреждении, в заводском клубе или Доме культуры. По данным отдела научного атеизма Института философии АН УССР, 21 % опрошенных отметили, что новые обряды им нравятся потому, что их участники находятся в центре внимания общественности, трудового коллектива.

Важный фактор формирования научно-материалистического мировоззрения — атеистическое общественное мнение трудового коллектива. Оно принадлежит к числу наиболее важных проблем теории и практики научного атеизма. Атеистическое общественное мнение создается целой совокупностью мероприятий: лекционной пропагандой и индивидуальной работой с верующими, проведением вечеров вопросов и ответов в рабочем общежитии и принципиальным рассмотрением персональных дел комсомольцев, участвующих в религиозных обрядах и т. д. При выработке общественного мнения всегда опираются на актив, авторитетных рабочих, ветеранов войны и труда.

Атеистическое воспитание в трудовом коллективе — тонкое и сложное дело. Наверное, ни одно из направлений идео-

логической работы не требует стольких самых разнообразных знаний в области естественных наук, теории и практики научного атеизма, педагогики, психологии. Опыт показывает, что в тех коллективах, где вопросам подбора и подготовки атеистических кадров уделяется должное внимание, работа идет успешно. Так, в производственном объединении «Ворошиловградтепловоз» им. Октябрьской революции и на Запорожском абразивном комбинате атеистическое воспитание тесно сочетается с идейно-политическим, трудовым, нравственным. Оно охватывает не только производство, но и рабочие общежития, центры культуры и отдыха. Индивидуальной работой с верующими занимаются передовики, наставники, руководители производства, инженерно-технические работники. Благодаря созданной системе научно-атеистического воспитания, активной деятельности администрации, партийных, комсомольских, общественных организаций на этих многотысячных предприятиях уже в течение ряда лет не зафиксировано ни одного случая участия работников в православных религиозных обрядах. Зато активно развиваются новые традиции.

Решающая роль в превращении научного атеизма в глубокие убеждения каждого труженика принадлежит партийным организациям. В условиях нехватки квалифицированных атеистических кадров они должны заботиться, чтобы не перегружать пропагандистов атеизма другими партийными и общественными поручениями. Задача партийных организаций — оказание атеистам постоянной помощи в углублении знаний, обеспечение их участия в научно-методических и научно-практических конференциях, вовлечение в атеистическую работу передовых рабочих, ветеранов труда, наставников и т. д.

В этой связи нельзя не вспомнить ленинское напутствие бороться с религиозными предрассудками путем пропаганды, путем просвещения. В. И. Ленин не уставал напоминать, что грубые административные действия, насилие над убеждениями верующего, оскорбление его чувств и человеческого достоинства не только не способствуют изживанию религиозных пережитков, но, наоборот, могут лишь «затруднить действительное отмирание религии» [9].

Атеистическая работа эффективна лишь в том случае, если носит не эпизодический, а систематический характер. Именно трудовому коллективу предоставляются все возможности для постоянного и целенаправленного влияния на сознание своих членов. Большое значение имеют планы экономического и социального развития предприятий, в которых

отражаются вопросы идеологической работы в целом и атеистической в частности. При перспективном и текущем планировании учитывают религиозную обстановку на предприятии. План предусматривает обязательную координацию деятельности партийной, комсомольской и общественных организаций по атеистическому воспитанию, ее взаимодействие с другими направлениями идеологической работы, а также сочетание разнообразных форм, методов и приемов влияния на сознание людей.

Правильно делают там, где атеистические лекции читаются не от случая к случаю, а по определенному плану, систематически. Лучше всего, когда на промышленных предприятиях организовываются целые циклы таких лекций, проводятся вечера вопросов и ответов.

Для более эффективного ведения атеистической работы в трудовом коллективе очень важно знать как общий уровень мировоззренческой зрелости его членов, так и отношение к религии отдельных тружеников. Неоценимую роль в этом играют конкретно-социологические исследования. Знание уровня и особенностей религиозной обстановки в коллективе позволяет найти наиболее эффективные средства для усиления воздействия на сознание как верующих, так и неверующих.

Особый объект атеистического воспитания — многонациональные трудовые коллективы. Как известно, в каждой советской республике, крае, области проживают и совместно трудятся представители многих национальностей и народностей. Миграционные процессы ведут к постоянному увеличению количества многонациональных трудовых коллективов. Естественно, атеистическая работа в них имеет свою специфику, которую нельзя не учитывать.

Действенность атеистической пропаганды в многонациональном трудовом коллективе зависит от учета возрастных и социально-демографических характеристик, национальной специфики региона, особенностей культуры, быта, традиций его населения. В. И. Ленин указывал на необходимость исследовать, изучить, отыскать, угадать, схватить национально-особенное, национально-специфическое в *конкретных* подходах [10]. Это методологическое ленинское положение обязывает пропагандистов научного атеизма глубоко знать исторические особенности той или иной нации. У народов, находящихся в прошлом не только под классовым, но и национальным гнетом, религиозность, естественно, выше. Это объясняется тем, что в сознании угнетенных наций фантастически отражались не только природные и классово-общественные силы, подавляющие людей, но и национальное неравенство,

т. е. национальные отношения на протяжении длительного исторического периода были объектом религиозного отражения.

Дифференцированный подход в атеистическом воспитании предусматривает особенности вероисповедания. Всякая религия, существующая в течение веков на конкретной национальной почве, переплетается и взаимодействует с национальными элементами.

Поэтому характерной чертой научно-атеистической пропаганды в многонациональных трудовых коллективах является разоблачение реакционной сущности религиозной нетерпимости. Большинство верующих только свою религию считают истинной, а все остальные — заблуждением. Например, по данным социологических исследований, проведенных в Ивано-Франковской области, более 60 % верующих утверждают, что лишь их религия единственная.

Причем, чем выше религиозность, тем сильнее нетерпимость. А так как в сознании верующих их конфессиональная принадлежность нередко отождествляется с национальной, то религиозная нетерпимость механически переносится на национальные отношения. Поэтому перед пропагандистами стоит задача показать социальную природу и вред религиозной нетерпимости, националистический характер выдвигаемых религией принципов национальных отношений.

Известно, что на протяжении веков религиозная обрядность глубоко проникала в национальную культуру, тесно переплетаясь с ее элементами. В сознании некоторых людей национальное и религиозное отождествляются, создается иллюзия их неотделимости. Социологические исследования показали, что количество лиц, считающих религиозные праздники и обряды национальными традициями, составляет в среднем около 12 %, а половина всех опрошенных затрудняется ответить на этот вопрос. Бывают случаи, когда неверующие, принимая религиозные праздники за национальные, не только участвуют в них, но и выступают за их сохранение.

Здесь важно разграничить народное и религиозное, показать, что национальные традиции по своему содержанию неоднородны: одни из них — прогрессивны, другие — консервативны. К последним относятся те, которые связаны с пережитками прошлого. Религия в большинстве случаев спекулирует отжившими традициями того или иного народа, но может оказывать свое отрицательное влияние на здоровые национальные традиции. В условиях социалистического общества связь национального и религиозного значительно ослабла, но полностью еще не исчезла. Опыт показывает, что там, где

теснее связь конфессионального и национального, там религиозные пережитки преодолеваются труднее.

Одно из важнейших направлений научно-атеистической работы в трудовых коллективах — воспитание молодежи. Каждый третий труженик — молодой человек, около половины научно-технической интеллигенции — люди моложе 30 лет.

Кардинальная задача трудового коллектива — преодоление в сознании и поведении отдельных юношей и девушек пережитков прошлого, в том числе и религиозных, выработка у них научного мировоззрения, идейной убежденности, политической и нравственной культуры и, в конечном счете, высокой социальной активности.

По данным социологических исследований, проведенных в различных регионах страны, верующая молодежь составляет 2—4 % от общего количества верующих. Но нельзя также забывать о тех молодых людях, которые занимают безразличную позицию в вопросах атеизма и религии, проявляют нездоровый интерес к религиозной атрибутике. Так называемые «индифферентные» составляют весьма многочисленную группу. В ходе социологических обследований в Донецкой области таких молодых людей выявлено 20 %, Полтавской — 16 %, Черниговской — 17 %.

Именно на молодежь сегодня делают ставку буржуазная и клерикальная пропаганда, религиозные организации внутри страны, конструируя так называемую «молодежную» религию с надеждой возвратить в ее лоно «потерянное» для церкви подрастающее поколение.

В работе с молодыми людьми чрезвычайно важен творческий подход, свежесть мысли и слова. Пропаганда должна быть доходчивой, убедительной, правдивой. В производственном коллективе индивидуальные беседы с молодыми могут вести мастера, бригадиры, передовики и новаторы производства, наставники. Одним из решающих факторов в этой работе является непререкаемый авторитет старшего товарища-атеиста для верующего как на производстве, так и в личной жизни.

Действенность атеистического воспитания молодежи зависит от органичного сочетания интеллектуального и эмоционального элементов. Ныне антирелигиозная пропаганда носит несколько односторонний характер, она направлена в основном на разум верующего и почти не обращается к его чувствам.

Эмоциями человека, как известно, властвует искусство.

Вот что рассказывает о своих впечатлениях после просмотра нескольких спектаклей в театрах Москвы, Киева, До-

нецка бывший верующий Николай Миняйло: «После таких спектаклей, как «Кремлевские куранты», «А зори здесь тихие...», «Не стреляйте в белых лебедей»,— выходишь окрыленным, хочется жить и работать, это настоящее богатство для души, заряд для действия...»

Наибольшее впечатление на него произвел спектакль «Господа Головлевы». «Забываешь, что ты в театре,— вспоминает Николай.— Страшна атмосфера лицемерия и лжи, физически ощущаешь необходимость свежего ветра, обреченность мира господ Головлевых. Образ Иудушки Головлева, созданный народным артистом РСФСР В. Кенигсоном, потряс меня. Показалось, и пусть это не покажется странным, что он похож на некоторых проповедников из сект. Удивительная вкрадчивость, глаза, источающие чарующий яд, голос, заползающий в душу и парализующий волю человека,— все это придает Иудушке сходство то со змеей, то со зловещей тенью. Никакие аргументы не способны пронять Иудушку, вывести из сети густых и насквозь прогнивших афоризмов, в которые он закутался с головы до ног. Иудушка все свои пакости совершает именем бога, но религиозность его — это удобная оболочка для прикрытия полнейшей духовной пустоты. Он просто изучил технику молитвенного состояния, а поднявшись с колен, тут же готов пить кровь из окружающих. Буквально на наших глазах вокруг Иудушки образуется мертвое поле, все, к чему он прикасается, обречено на смерть и, наконец, яд, источаемый им, отравляет его самого».

Этот эмоциональный рассказ молодого человека, в свое время вовлеченного в секту,— лишнее подтверждение могучей силы литературы и искусства.

В условиях перестройки общественного сознания, когда остро встали нерешенные вопросы совершенствования атеистического воспитания, особенно в молодежной среде, произведения литературы и искусства, поднимающие сложные и животрепещущие проблемы, приобретают особое звучание. В этом плане представляется интересным замечание А. Нуйкина: «Учась жить в условиях демократии, нам придется научиться спорить и по вопросам религии. И думать. Каждому. Не передоверяя эту приятную и жизненно важную обязанность особо посвященным жрецам религии или атеизма. Мировоззренческие вопросы вопреки расхожим представлениям практически самые значимые из всех вопросов, ибо от их решения зависят не отдельные наши поступки, не частные наши промахи или удачи, а успех жизни в ее целостности. Неверное понимание смысла нашей жизни,

понятий нашей совести, долга, любви, того, что движет мирозданием и человеческой историей,— может сделать человека несчастным, привести к полному краху» [11]. Обращая внимание на острую полемику по поводу романа Ч. Айтматова «Плаха», произведений В. Быкова, В. Астафьева, развернувшуюся на страницах газет, А. Нуйкин выступает против «атеистического фанатизма», который является следствием догматизма в фундаментальных атеистических исследованиях.

Не уходить от острых споров по этим вопросам в трудовом коллективе — это значит привлечь молодежь к их обсуждению и решению, приобщить и верующих, и неверующих к активной и самостоятельной работе души, без которой невозможно формирование зрелой личности.

Следует отметить опыт созданных во многих городах Крымской, Львовской, Донецкой областей молодежных объединений по интересам: клубов любителей театра, поэзии, музыки, интересных встреч, фото- и изостудий, устных журналов. Особенно ценно то, что их деятельность строится на основе интересов конкретного коллектива с учетом профессиональных, общеобразовательных и возрастных особенностей различных категорий молодежи.

Совершенствование атеистической работы в них — это прежде всего повышение роли человеческого фактора производства. И здесь многое зависит от хозяйственных руководителей, призванных быть не просто командирами производства, но не в меньшей степени и воспитателями.

## § 6. Пресса и хозяйственник

Еще В. И. Ленин указывал, что главным полем деятельности партийно-советской печати должен стать трудовой коллектив. Прежде всего потому, что здесь решаются главные задачи создания материально-технической базы нового общества, формируются и развиваются социально-экономические отношения всех уровней, воспитывается человек новой формации. Это и определяет многообразие различных общественных связей между руководителями трудовых коллективов и органами прессы.

Следует отметить объективный характер этих связей. Мы имеем перед собой не просто точки соприкосновения общественных интересов, скажем, директора совхоза и заведующего сельскохозяйственным отделом редакции районной газеты. Речь идет о социальных функциях того же директора и сот-

рудника партийного печатного органа. Именно объективный характер социальных функций руководителя трудового коллектива и журналистов обусловливает особенности взаимных связей, отношений, обязанностей, требует определенного уровня политической и деловой культуры, нравственности, этики общения и т. д.

Социальный статус газеты обязывает ее всемерно содействовать хозяйственному руководителю в осуществлении им своей роли: ориентировать на более высокий уровень управления; раскрывать лучший опыт; помогать анализировать положение дел в руководимом им коллективе; своевременной критикой застраховывать от более серьезных ошибок. Неоценимая роль газеты в политическом, экономическом и нравственном воспитании трудящихся, в развитии их социальной активности, в поддержании здорового морально-психологического климата в трудовых коллективах.

Пресса поднимает сложные вопросы. Ведущие темы — ускорение социально-экономического развития страны на основе научно-технического прогресса, коренная психологическая перестройка кадров, их мышления, стиля работы, демократизация общественной жизни. На страницах газет анализируется, как трудовые коллективы под руководством партийных организаций совершенствуют хозяйственный механизм, внедряют достижения науки и техники, хозяйственный расчет, борются за повышение качества продукции, укрепляют трудовую и производственную дисциплину, вскрывают неиспользованные резервы.

Таким образом, главные темы печати — основной предмет забот хозяйственного руководителя.

Руководитель трудового коллектива, просматривая свежие газеты, каждый раз ищет в них ответы на волнующие его вопросы. Ключ к их решению содержат те материалы, которые несут новые идеи, генерируют передовые взгляды, раскрывают образ современника. Ответ он ищет в статьях и очерках об опыте хозяйствования в современных условиях, в газетном анализе положения дел в различных коллективах, извлекая уроки из чужих успехов и просчетов.

Огромное воспитательное воздействие оказало широкое освещение в прессе процессов демократизации производственной жизни и, в частности, выборов руководителей различных рангов. Почему коллектив отдал предпочтение одному товарищу, а другой получил отказ? Какими хотят видеть руководителей люди? Какие качества в них ценят, а какие не приемлют?

Многие газетные публикации дают представление об идеале руководителя, анализируют ошибки, которые не прощают коллективы своим командирам. Наконец, отображение в печати процесса демократизации общественной жизни формирует правильное понимание органической целостности принципов единоначалия и народного самоуправления производством, помогает избавляться некоторым начальникам от элементов вседозволенности, эгоцентризма, самоуправства.

Проведенный в 1986 г. Институтом социологических исследований АН СССР в ряде городов страны, в том числе в Ворошиловграде и Николаеве, опрос читателей газеты «Известия» о действенности ее выступлений по вопросам перестройки экономики показал, что в целом она поднимает новые проблемы, способствует расширению гласности. Вместе с тем, многие читатели оказались неудовлетворены освещением конкретного опыта по перестройке, считают, что газета не раскрывает механизм достижения успеха или причины неудач. И поэтому предложили целую программу анализа следующих вопросов: пресса должна разрабатывать научные принципы и организационные формы перестройки, обсуждать проблемы создания стройной системы переподготовки руководящих кадров, формировать принципы самоуправления производственных коллективов.

В процессе комплексного социологического исследования в Крымской области проанализированы некоторые другие вопросы активизации человеческого фактора средствами массовой информации. Начальникам цехов и мастерам промышленных предприятий Симферополя и Керчи, управляющим отделениями совхозов четырех сельскохозяйственных районов Крыма было предложено рассказать, как лично каждому из них помогают выступления местной прессы, как часто газетные публикации используются ими в воспитательной работе.

Оценки, данные руководителями среднего звена, в частности, газеты «Крымская правда», оказались достаточно высокими. Только 11 управляющих отделениями совхозов из 198 опрошенных и 112 начальников цехов, мастеров из 762 полагают, что выступления газеты слабо помогают им в идейно-воспитательной работе.

Анкетирование показало, что местная пресса дает фактический материал для воспитательной работы значительно больше руководителям сельскохозяйственных подразделений, чем промышленных. Воспитывая у подчиненных чувство сознательной дисциплины, публикации областной газеты

используют 61 % опрошенных управляющих отделениями совхозов и колхозов и только 32 % начальников цехов и мастеров.

Сравнительно высокой оказалась и эффективность пропаганды «Крымской правдой» опыта воспитательной работы: его используют 50 % руководителей сельскохозяйственных и 30 % промышленных подразделений. Очевидно, это происходит потому, что «Крымская правда» довольно интенсивно пропагандирует новое в воспитательной работе. По сути каждый четвертый руководитель отметил, что газета поддержала опыт возглавляемого им коллектива.

Исследование предусматривало определение психологических мотивов обращения людей в редакцию. Ведь нередко под влиянием прочитанного возникает желание развить либо опровергнуть мысли автора. В связи с чем у руководителей среднего звена возникало желание написать в газету? Мотивы обращения в редакцию среди управляющих совхозными отделениями были такие: рассказать о лучших рабочих (20 %); поддержать мысль, прочитанную в газете (12 %); информировать о недостатках в воспитательной работе (9 %); поделиться своим опытом (7 %); поспорить с автором (6 %).

У городских же руководителей мотивы оказались иными. На первом месте желание начальников цехов и мастеров рассказать о недостатках в воспитательной работе. Несколько выше у них и стремление поспорить с авторами, а вот потребность поделиться своим опытом, рассказать о лучших рабочих — ниже.

О чем это говорит? Прежде всего о недостатках в воспитательной работе. Это свидетельствует также и о том, что в период, предшествующий опросу, газета значительно больше внимания уделяла вопросам воспитательной работы на селе, чем на промышленных предприятиях.

Но настораживает другое. Если у половины опрошенных вовсе не возникало желания написать в газету по вопросам воспитательной работы, значит ее выступления не вызвали у данной группы руководителей ни мыслей, ни эмоций.

Кстати, подмечена тенденция, общая для прессы всей республики. Скажем, очерки о директорах заводов и фабрик, управляющих трестами, других руководителях высшего звена появляются чрезвычайно редко, главным образом, в связи с награждением возглавляемых ими коллективов либо их самих. Чаще встречаются очерки о руководителях среднего звена. Оказывается, основной положительный герой прессы — руководитель бригады рабочих.

Социальный круг героев сужен. По сути, нет очерковой публицистики, поднимающей престиж, авторитет руководителя, разрабатывающей проблемы его современного статуса, показывающей процесс перестройки, раскрывающей стиль общения, формы и методы работы через его характер, житейские коллизии, через всю многосложность образа его жизни.

Журналисты нерешительно берутся за создание образа руководителя, потому что нечетко представляют его идеал, недостаточно глубоко знают проблемы, стоящие перед руководителем, противоречия его деятельности.

Мешает и конъюнктурный подход к освещению ряда вопросов хозяйственной жизни. Среди определенной части журналистов существует традиционная оглядка: к руководителю, мол, всегда возможны замечания «сверху». Вот с бригадиром все просто и ясно: он такой же труженик, как и остальные рабочие, только опытнее, образованнее, с более развитыми организаторскими задатками. А дальше при разработке такого образа несложно применить имеющийся набор зарисовочных шаблонов. Поэтому разговор в газете о воспитательной работе руководителя принимает, как правило, форму отчетов о заседаниях «круглого стола», идеологических планерках и тому подобных мероприятиях. Думается, не составляет особого труда устами его участников изложить материал о состоянии и проблемах идейно-воспитательной деятельности.

Заметна и другая тенденция: материалы, раскрывающие образ руководителя, готовят преимущественно журналисты, иногда внештатные корреспонденты и только изредка партийные работники. Ничего в этом противоестественного нет. Но, к сожалению, опыт воспитательной работы также чаще раскрывают не сами командиры производства, а сотрудники редакций.

Таким образом, встает вопрос о приобщении руководителей трудовых коллективов к обсуждению в печати их воспитательной роли. Приведем данные анализа местной прессы Крымской области.

В 65 проанализированных очерках и зарисовках, в которых создается образ руководителя-воспитателя, отсутствуют аналитичность и проблемность. Только в одной публикации автор высказывает сколько-нибудь конструктивные предложения. И ни в одной нет постановки серьезной проблемы. Авторы не пошли дальше описания характеров и взаимоотношений людей.

Тем временем материалы тех же газет о воспитательной деятельности парторганизаций, о совершенствовании порядка

на производстве в большинстве своем аналитичны и конструктивны. Почему? Во-первых, по данной проблематике выступает значительно большее количество руководителей коллективов и секретарей парторганизаций. Во-вторых, и партийные журналисты высказывают через газету дельные предложения. Низкая аналитичность очерковой публицистики говорит о необходимости углубленного изучения творческими сотрудниками редакций теоретических вопросов социальной, инженерной, управленческой психологии, мастерства социально-психологического анализа в газете, традиций и опыта лучших очеркистов советской прессы.

Отношения руководителя и журналиста требуют взаимного уважения. Этого не будет, если не сломать устоявшиеся стереотипы мышления работников пера. Например, соотношение критических и положительных публикаций, как правило, складывается не в пользу хозяйственников. Одно дело, когда редакция подходит с позиций: кому много дано, с того и спрос большой. И другое дело, если журналист руководствуется трафаретом: коль в коллективе непорядок — виноват руководитель.

Конечно, он ответственен за все происходящее в коллективе. Ведь негативные поступки подчиненных обусловлены недостатками воспитательной работы. Но в какой-то мере, а не полностью. Игнорирование этой очевидной истины на страницах газеты порождает, во-первых, иждивенческие настроения у некоторых товарищей: вы, мол, ответственны за мое поведение, вот вы меня и воспитывайте; во-вторых, создает критическую обстановку, когда в газете часто появляются мелкие критические заметки, на которые руководители поначалу не успевают реагировать, а в дальнейшем и вовсе их не замечают.

Искажение акцентов усиливается и другим трафаретным подходом. Если публикуется материал о передовом предприятии, то имя руководителя лишь упоминается и то не всегда. Зато подробно излагается разговор журналиста с бригадиром, мастерами, отдельными рабочими, которые-де «своими руками ковали победу». Но достигается ли таким способом всесторонний, объективный анализ успехов коллектива? Используется ли в полной мере газетное слово как мощное средство морального поощрения хозяйственных руководителей?

Думается, количество критических публикаций о руководителях трудовых коллективов всегда будет превышать количество очерков, зарисовок о них. К тому и призывают

решения XXVII съезда КПСС, на котором было подчеркнуто: нет ни зон, ни лиц, свободных от критики, нет запретных тем. Еще недавно количественное соотношение критических и положительных материалов в газетном номере вызывало замечания в адрес журналистов: это ведет, дескать, к очернительству руководящих кадров. Нет, не ведет. Во-первых, потому что подобные выводы делают лишь зажимщики критики, а не читатели, которые конкретные недостатки связывают с конкретными личностями. Во-вторых, если после критической корреспонденции в газете появляются откровенное признание руководителем недостатков и сообщение о принятых мерах, это только повышает его авторитет.

На январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС отмечалось, что прежде всего на отношении к критике проверяются политические, деловые, нравственные качества руководителя. Ему вовсе не обязательно любить критику. Но правильно ее воспринимать, т. е. признавать ошибки, а главное, исправлять их — это обязан каждый. Партия не случайно требует, чтобы критика, разумные предложения, высказанные в печати, рождали конкретные дела.

К сожалению, сами руководители зачастую дают повод судить о них нелицеприятно, однако не после критического выступления газеты, а после опубликования их ответа. Еще широко распространена и своеобразная форма зажима критики — отписка. Только три редактора из 517 опрошенных заметили, что вовсе не получают отписок.

В ходе исследования были выявлены многие причины затушевывания критических выступлений местной прессы. На первом месте, по мнению 266 редакторов, стоит низкий уровень политической, управленческой и общей культуры многих хозяйственников.

В чем проявляется, например, низкая политическая культура?

Некоторые пытаются создать видимость оперативного делового реагирования на критику, отмахнуться от поставленного газетой вопроса. Отдельные руководители усвоили, что отписаться легче, чем поправить дело. Встречаются и такие, кто воспринимает критику как излишние заботы, считая реагирование на выступления газеты делом третьестепенным. Иные и вовсе не знают, что обязаны отвечать редакции, да к тому же и в определенные сроки.

Низкая управленческая культура свидетельствует о неумении отдельных руководителей дать компетентный ответ. Отписки на критику поступают от тех, кто не может «подняться» над ежедневной текучкой и подумать о перспективах

развития предприятия. Порой хозяйственники не в состоянии подготовить содержательный ответ о реальных положительных изменениях в коллективе после критического выступления. Отдельные руководители поручают ответить газете некомпетентным сотрудникам и визируют, не вникая в суть написанного. Случается и хуже, когда такой ответ готовят недобросовестные работники или даже те, кто подвергнут критике.

Редакторы считают, что значительная часть отписок появляется из-за низкого уровня общей культуры некоторых руководителей трудовых коллективов. Зазнайство, равнодушие, инертность, легкомыслие, многое другое мешают им признать вину, взять на себя ответственность за вскрытые газетой просчеты. Желая выглядеть лучше, чем в критической публикации, они перекладывают вину на кого угодно (строителей, субподрядчиков и др.). Такие оправдания перед своим коллективом и читателями рассчитаны на «авось сойдет», на то, что редакция не проверит факты, приведенные в ответе.

Опрос редакторов раскрыл и другие проявления нездорового восприятия критики. Отдельные руководители спешат отписаться, побаиваясь повторного выступления печати, стремясь избежать спроса в райкоме партии или горисполкоме. Иные не желают портить отношения с подчиненными — родственниками и приятелями, признавая их виновными перед всем городом или районом.

Чрезвычайно распространенным и живучим остается болезненное реагирование на критику. И если в недалеком прошлом оно выражалось в необоснованных опровержениях, т. е. открытых атаках на газету, то в условиях перестройки ведущим методом стало втягивание партийных органов в борьбу против критических выступлений прессы. Так, 88 % опрошенных секретарей райкомов партии указали, что хозяйственные руководители обращаются с жалобами на критику в газете и просьбами повлиять на редакцию.

Факты обращения хозяйственных руководителей с жалобами на газеты требуют усиления воспитательной работы райкомов партии. Вникая в каждом конкретном случае в суть критических выступлений, объективно разбираясь в мотивах, причинах, вызывающих обращение руководителя, партийные органы разъясняют значение критики и самокритики, роль прессы в демократизации жизни общества.

И в таком случае лучшим средством оказывается гласность. Партийные работники вместе с журналистами выезжают на место, на собраниях трудовых коллективов анали-

зируют критические выступления газеты, жалобы на нее. Такой переход от келейных к демократическим формам разрешения конфликта между руководителем и редакцией способствует политическому и нравственному росту как хозяйственников, так и журналистов.

В каждой газете встречаются публикации с критикой хозяйственных руководителей, стремящихся замолчать выступления печати либо отписаться на справедливые замечания. Это свидетельствует об активной позиции журналистов. Заметна и новая тенденция: особой остротой отличаются повторные выступления на темы перестройки мышления, стиля управления, активизации человеческого фактора. Ну, а с другой стороны, обилие форм и методов борьбы с отписками свидетельствует о распространенности среди хозяйственных руководителей неправильного понимания своих обязанностей по отношению к газете.

Для В. И. Ленина публикации газет были важным подспорьем в руководстве государственным и хозяйственным строительством. Инициатива в реагировании на проблемные и критические выступления постоянно принадлежала ему: не редакция просила наркоматы прислать ответ, а Председатель Совета Народных Комиссаров требовал от подведомственных учреждений немедленного и конкретного сообщения о принятых мерах.

Ни одна ценная мысль в газете не проходила мимо внимания В. И. Ленина. Очевидно, этим объясняется и исключительная оперативность реагирования. Записки, телефонограммы, письма с поручениями часто датированы днем выхода газеты, а их содержание позволяет судить: написано сразу же после ознакомления с публикацией. И в каждом распоряжении содержится требование немедленно, без волокиты решить поставленные в газете вопросы.

Нынешним руководителям важно усвоить ленинский урок: реагировать не на факт, сообщенный газетой, а на явление, которое за ним стоит. Реагирующий, в силу своего общественного положения и социальной роли, должен смотреть шире, видеть глубже, чем автор газетной публикации. Поэтому меры, предложенные В. И. Лениным, охватывали все аспекты проблемы, ставились в масштабах страны, перспективно, с ориентацией на конечный результат, с требованием вести дело планово.

Так, лаконичное газетное сообщение об испытании в Казани громкоговорителя вызвало запрос В. И. Ленина о состоянии и перспективах развития радиовещания в стране. Отсюда вытекает предметный урок: реагирующий на публика-

цию руководитель должен видеть за рядовым фактом многоаспектную проблему и уметь отдельный случай развернуть в массовое явление.

Ленинский стиль реагирования на выступления печати исключает любые попытки волокиты, формального отношения к поставленным проблемам. «Предупреждаю,— телеграфировал В. И. Ленин председателю Гомельского губисполкома,— что за отписку без достижения делового результата и без исправления ошибки буду привлекать к ответственности» [12]. Владимир Ильич требовал от руководителей трудовых коллективов, партийных и государственных органов отвечать на критику в печати либо сообщением о принятых конкретных мерах, либо деловым опровержением по существу. Среднего, то есть отписки, отмалчивания и т. п., не дано. Овладение ленинским стилем отношения к выступлениям прессы является одним из важных элементов перестройки работы управленческого аппарата.

Реагирование руководителя на критику газеты — лишь одно из многих проявлений его функций относительно прессы. Директора производственных объединений и совхозов, председатели колхозов выступают в газетах с обстоятельными статьями, принимают участие в пресс-конференциях, беседах за редакционными «круглыми столами», высказывают свои пожелания журналистам на выездных летучках, читательских конференциях.

Социологические исследования взаимосвязей в системе «газета — хозяйственник» показывают не только огромное значение прессы для формирования руководителей современного типа. Они свидетельствуют и о больших воспитательных возможностях печати.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В производственных коллективах республики полным ходом идет перестройка. В докладе «Октябрь и перестройка: революция продолжается» М. С. Горбачев подчеркнул: «Много нового, обнадеживающего появилось в трудовых коллективах... Открывается широкий простор полезной инициативе, для того чтобы оперативно, без волокиты решались все насущные вопросы» [1].

На переднем крае борьбы за перестройку — хозяйственные руководители, люди, которым доверена высокая миссия вести за собой трудовые коллективы на осуществление масштабных задач ускорения.

Переход предприятий на самоокупаемость, самофинансирование, полный хозяйственный расчет, широкая демократизация производственной жизни настоятельно требуют совершенствования стиля хозяйственной работы, овладения кадрами современными методами управления, новым экономическим мышлением. Все это обусловливает необходимость широкого раскрытия всех сторон управленческой деятельности, значения личностных качеств руководителя в перестройке.

Остро стоит проблема вооружения хозяйственных кадров психолого-педагогическими знаниями, навыками идейно-воспитательной работы с различными категориями трудящихся, сложной «технологией» человеческих взаимоотношений, соответствующей условиям гласности, способствующей развитию у людей инициативы и творческого отношения к делу.

В настоящем издании сделана попытка проанализировать воспитательный аспект деятельности организаторов производства. Естественно, авторы не претендуют на исчерпывающее решение проблем, связанных с реализацией воспитательного потенциала хозяйственных кадров. Вместе с тем, представляется, что обобщения, рекомендации и выводы, сделанные в книге, пригодятся в работе руководителям предприятий и партийным работникам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

### Новое мышление: ломка стереотипов


[1] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 янв. 1987 г. М., 1987. С. 44.
[2] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 41. С. 404.
[3] Там же.
[4] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 янв. 1987 г. С. 48—49.
[5] Сов. Россия. 1986. 22 окт.
[6] Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. М., 1986. С. 139. (Далее: Материалы XXVII съезда КПСС).
[7] Там же. С. 143.
[8] Сов. Россия. 1986. 10 окт.
[9] Материалы XXVII съезда КПСС. С. 42.


### Воспитательная деятельность: условия, требования, содержание


[1] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 10. С.357.
[2] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 36. С. 369—370.
[3] Материалы XXVII съезда КПСС. С. 150.
[4] См.: *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 47. С. 54.
[5] *Попов В. Д.* Экономическое сознание: сущность, формирование и роль в социалистическом обществе. М., 1981. С. 146.
[6] Вопр. экономики. 1982. № 10. С. 26.
[7] *Абалкин Л.* Развитой социализм и формирование современного экономического мышления //Коммунист. 1984. № 18. С. 71.
[8] Коммунист. 1985. № 5. С. 35.
[9] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 16 июня 1986 г. М., 1986. С. 41.
[10] *Маркс К.* Капитал. Т. 1 // *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 23. С. 191.
[11] Материалы XXVII съезда КПСС. С. 86—87.
[12] Литературное обозрение. 1977. № 11. С. 28.
[13] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 янв. 1987 г. С. 43.
[14] Там же. С. 50.
[15] Материалы XXVII съезда КПСС. С. 117.
[16] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 49. С. 236.
[17] Новый мир. 1963. № 5. С. 114.
[18] *Калинин М. И.* О коммунистическом воспитании //Избр. речи и статьи. М., 1956. С. 62.
[19] *Моргун Ф. Т.* Поле без плуга. К., 1984. С. 6.
[20] Правда. 1978. 29 мая.
[21] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 45. С. 351.

[22] *Лигачев Е.* Человеческий фактор, хозрасчет и перестройка в агропромышленном комплексе // Коммунист. 1987. № 4. С. 41.
[23] См.: *Шепель В. М.* Управленческая психология. М., 1984. С. 168.

## Становление воспитателя

[1] См.: Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 янв. 1987 г. С. 57.
[2] См.: *Шепель В. М.* Управленческая психология. С. 43—44.
[3] Материалы XXVII съезда КПСС. С. 79.
[4] *Ануфриев Е. А.* Социалистический образ жизни: Методол. и метод. вопросы. М., 1980. С. 45.
[5] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 36. С. 193—194.
[6] *Маркс К., Энгельс Ф.* //Соч. 2-е изд. Т. 3. С. 2.

## Сфера воспитания: критерии и эффективность

[1] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 25—26 июня 1987 г. М., 1987. С. 33.
[2] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 36. С. 157.
[3] См.: Правда. 1986. 18 мая.
[4] См.: Правда. 1987. 29 авг.
[5] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 36. С. 149.
[6] *Горбачев М. С.* Октябрь и перестройка: революция продолжается: Докл. на совместном торжеств. заседании ЦК КПСС, Верхов. Совета СССР и Верхов. Совета РСФСР, посвящ. 70-летию Великой Октябрьской соц. революции, в Кремлевском Дворце съездов, 2 нояб. 1987 г. М., 1987. С. 33. (Далее: Октябрь и перестройка: революция продолжается...).
[7] *Маркс К.* Капитал. Т. 3. Ч. 2 //*Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 25. Ч. 2. С. 387.
[8] Материалы XXVII съезда КПСС. С. 165.
[9] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 17. С. 416.
[10] См.: *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 41. С. 77.
[11] *Нуйкин А.* Новое богоискательство и старые догмы //Новый мир. 1987. № 4. С. 246.
[12] *Ленин В. И.* //Полн. собр. соч. Т. 50. С. 318.

## Заключение

[1] *Горбачев М. С.* Октябрь и перестройка: революция продолжается... С. 34.

## СОДЕРЖАНИЕ

**Введение** . . . . . 3

**Новое мышление: ломка стереотипов** . . . . . 5

§ 1. Высокая политическая культура . . . 5
§ 2. Мировоззренческая зрелость . . . . 31
§ 3. Перестройка и руководитель . . . . 47

**Воспитательная деятельность: условия, требования, содержание** . . . . . 58

§ 1. Руководитель-воспитатель: современные требования . . . . . 58
§ 2. Условия реализации воспитательного потенциала . . . . . 67
§ 3. Экономическое мышление . . . . . 77
§ 4. Духовная культура . . . . . 86
§ 5. Содержание воспитательной деятельности 99

**Становление воспитателя** . . . . . 113

§ 1. Воспитание воспитателя . . . . . 113
§ 2. Влияние трудового коллектива на формирование личности руководителя . . . 128
§ 3. Развитие инициативы и ответственности . 144
§ 4. Образ жизни руководителя . . . . 152

**Сфера воспитания: критерии и эффективность** . . 161

§ 1. Организация производства: воспитательный аспект . . . . . 161
§ 2. Трудовая активность и дисциплина . . 168
§ 3. Демократизация производственной жизни 180
§ 4. Укрепление морально-психологического климата . . . . . 193
§ 5. Формирование жизненной позиции . . 202
§ 6. Пресса и хозяйственник . . . . . 210

**Заключение** . . . . . 220

**Библиографические ссылки** . . . . . 221

*Массово-политическое издание*

Василенко Владимир Лукич
Багров Николай Васильевич
Баришполец Алексей Трофимович и др.

# ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ

Киев
Издательство
политической литературы
Украины
1988

Заведующая редакцией *С. М. Марущак*
Редактор *Ю. Ю. Гундарев*
Младший редактор *А. С. Волынский*
Художник *С. А. Сморчков*
Художественный редактор *Л. В. Демчишин*
Технический редактор *Л. А. Емец*
Корректор *Г. Н. Лисица*

ИБ № 5263

Сдано в набор 21.12.87. Подписано в печать 04.05.88. БФ 39818. Формат 84×108$^{1}/_{32}$. Бумага типографская № 2. Обыкновенная новая гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 11,76. Усл. кр.-отт. 11,76. Уч.-изд. л. 13,455. Тираж 5000 экз. Зак. 8—1. Цена 75 к.

Политиздат Украины, 252025, Киев-25, Десятинная, 4/6.

Киевская книжная фабрика, 252054, Киев-54, Воровского, 24.

75K